

TECHNISCHE UNIVERSITÄT GRAZ  
FAKULTÄT FÜR MASCHINENBAU UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Dissertation

**Systematische Gestaltung der Organisation  
von Startaktivitäten internationaler  
Unternehmen  
in Emerging Markets**

Gezeigt an Beispielen der Informations- und  
Kommunikationsbranche

**Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**2012**

Erstbegutachter:

Em. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation  
Technische Universität Graz

Zweitbegutachter:

O. Univ.-Prof. Dr. iur. Dr. rer. pol. Gerald Schöpfer  
Institut für Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte  
Karl-Franzens-Universität Graz

Drittbegutachter:

O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Christian Ramsauer  
Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung  
Technische Universität Graz



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am 6.8.2012

.....  
(Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer)

### **Anmerkung:**

Alle Angaben in dieser Arbeit sind geschlechtsneutral zu verstehen und beziehen sich gleichermaßen auf die weibliche und die männliche Form.

# Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, die mich bei der Arbeit an dieser Dissertation über die letzten Jahre hinweg unterstützt haben, sehr herzlich bedanken.

Dieser Dank gilt vor allem meinem Betreuer und Erstbegutachter em. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner für die Ermöglichung der Arbeit und die laufende Unterstützung durch kritisch-konstruktive Anmerkungen.

Für die jahrzehntelange freundschaftlich-wissenschaftliche Begleitung meiner Berufstätigkeit mit zahlreichen konstruktiven Diskussionen und der Vermittlung des aktuellen Dissertationsthemas danke ich sehr herzlich em. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Albert Oberhofer.

Mein Dank gilt auch der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich mit den Zentralstellen in Wien und den fast 50 Wirtschaftsdelegierten in Emerging Countries für die stete Auskunftsbereitschaft und die laufende Unterstützung meiner Arbeit mit Unterlagen und bei Umfragen, Veranstaltungen, Konferenzen, Kooperationsbörsen und Marktsondierungen.

Auch geht mein Dank an alle Interviewpartner aus international tätigen Unternehmen, an die Gesprächspartner internationaler und nationaler Consultingunternehmen sowie privater und öffentlicher Organisationen.

Danken möchte ich auch den Kunden und Partnern meines Beratungsunternehmens reto it-consulting Unternehmensberatung e. U. für ihr Verständnis meiner periodenweise Fixierung auf die wissenschaftliche Tätigkeit sowie die interessanten Diskussionen und die steten Anregungen zu meiner Arbeit.

Im persönlichen Umfeld danke ich o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Rudolf Wörndle sowie Ing. Rainer Volk für die immer fruchtbringenden Diskussionen und Anmerkungen zu den Themen meiner Dissertation.

Der Lektorin meiner Arbeit, Frau Mag. Michaela Kolator, danke ich für ihre Genauigkeit und Flexibilität bei der Überprüfung von Text und Grafiken sowie der präsentationsgerechten Aufbereitung und Gestaltung meiner Entwürfe.

Abschließend danke ich ganz besonders meiner Familie und hier in erster Linie meiner Frau Michaela für ihr Verständnis meines Strebens nach weiterer Entwicklung und der vielen im Arbeitszimmer und auf der TU verbrachten Stunden

.

## Kurzfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Gründungsvoraussetzungen in der Muttergesellschaft, den Gründungsprozess mit projektorientierter Gründungsabwicklung und der Auswahl des Gründungslandes sowie die Führungskräfte- und Personalauswahl und die Gestaltung der Organisation der Tochtergesellschaften international tätiger Unternehmen in Emerging Markets darzustellen.

Neben theoretischen Grundlagen werden dabei rationale und emotionale Überlegungen der Organe des Gründerunternehmens beleuchtet, die zur Unternehmensgründung von Österreich aus oder mit der Drehscheibe Österreich für die Entwicklungsmärkte führen. Die betrachteten Unternehmen werden dafür in drei Kategorien gegliedert.

Die Auswahl des bestgeeigneten Landes für die Unternehmensgründung auf Basis der eigenen Businessanforderungen sowie die Besetzung der neu zu gestaltenden lokalen Organisationen mit entsprechend ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern ist ein Kernthema dieser Arbeit. Die projektorientierte Gründungsabwicklung sowie die Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation werden untersucht und Empfehlungen für optimale Gründungsprozesse und Produktivorganisationen erarbeitet.

Es werden Analogien zwischen dem dreidimensionalen Menschen- und Unternehmensbild von Müri und den drei Ebenen der Unternehmenskultur von Schein erarbeitet. Darüber hinaus werden Analogien zwischen der menschlichen Bedürfnispyramide von Maslow und den Unternehmensbedürfnissen international tätiger Unternehmen dargestellt.

Folgende wissenschaftliche Fragestellungen werden bearbeitet:

- Was sind die Voraussetzungen in internationalen Unternehmen für die erfolgreiche Gründung oder Übernahme von Unternehmen in Emerging Countries?
- Wie sieht ein praktikables Anforderungs- und Bewertungsmodell für Gründungsaktivitäten in Emerging Countries aus?
- Welche Führungs- und Organisationsformen für neu gegründete Unternehmen in Emerging Countries werden empfohlen?

Praxisbeispiele basierend auf in persönlichen Interviews erhobenen Daten zur Abwicklung der Gründung eines neuen Unternehmens, zur Beteiligung an bestehenden Unternehmen oder zum Kauf eines eingeführten Unternehmens sowie die optimale Führungskräfte- und Personalauswahl werden abschließend dargestellt. Im Ausblick werden die Auswirkungen neuer Medien und der Geschäftsmöglichkeiten durch das Internet auf zukünftige Unternehmensgründungen in Emerging Countries beleuchtet.

## Abstract

In a globalized world a remarkable number of companies from established countries try year by year to expand their business to Emerging Markets. This thesis shows the prerequisites in the founding company for successful founding activities, the founding process with project based selection of a best suited founding region, the selection of managers and employees and the hand over from project to production organisation. Some founding examples of globally acting companies illustrate the case.

These globally acting companies have been categorized and based on structured interviews with founding experienced managers. Founding requirement parameters have been determined and a founding key indicator embedded in a graphic of a radar diagram was developed. So the best suited founding region or founding country could be selected based on company requirements. Project oriented founding activities and recommendations for the interface between project and productive organisation are also shown in this thesis.

Analogies between the three dimensions for human beings and companies stated by Müri compared to the three levels of organizational culture by Schein have been shown. Also an analogy between Maslow's pyramid of needs and the pyramid of needs for internationally acting companies was developed.

The three scientific research questions to be answered in this thesis are:

- 1.) What are the prerequisites in globally acting companies for successful founding activities or acquiring new companies in Emerging Markets?
- 2.) How can a practicable founding and benchmarking model for founding activities in Emerging Countries be defined?
- 3.) Which style of leadership and organisation in a newly founded company in the regions of Emerging Markets is recommended?

Some practical founding learnings per company category regarding acquiring and founding activities and selection of managers and employees based on interviews with highly founding experienced managers of globally acting companies are shown. An outlook to the future of economics, markets and company founding activities will close this work.

# INHALTSVERZEICHNIS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung und Grundlagen .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. Einleitung .....  | 1         |
| 1.2. Begriffsbestimmungen .....  | 2         |
| 1.2.1. Emerging Markets.....   | 2         |
| 1.2.2. Unternehmen und Unternehmensgründung.....                                   | 3         |
| 1.2.2.1. Der Unternehmer .....   | 3         |
| 1.2.2.2. Das Unternehmen als Organisation.....                                     | 3         |
| 1.2.2.3. Unternehmensgründung.....   | 4         |
| 1.2.2.4. Rechtliche Rahmenbedingungen .....  | 4         |
| 1.2.3. Bruttoinlandsprodukt und Bruttosozialprodukt .....                          | 5         |
| 1.2.3.1. Bruttoinlandsprodukt .....  | 5         |
| 1.2.3.2. Bruttosozialprodukt .....   | 5         |
| 1.3. Politische Überlegungen .....   | 5         |
| 1.3.1. Von der bipolaren über die unipolare zur multipolaren Welt .....            | 8         |
| 1.3.2. Folgerung für Unternehmensgründungen .....                                  | 9         |
| 1.3.3. Politische und volkswirtschaftliche Entwicklung am Beispiel der Türkei .... | 9         |
| 1.4. Ökonomie von Nationalstaaten und großen Städten .....                         | 10        |
| 1.4.1. Nationalstaaten.....  | 10        |
| 1.4.2. Große Kommunen bzw. Städte mit mehr als 1 Mio. Einwohnern.....              | 13        |
| <b>2. Forschungsansatz, Vorgehen und Aufbau der Arbeit .....</b>                   | <b>16</b> |
| 2.1. Forschungsansatz.....   | 16        |
| 2.2. Vorgehensweise .....  | 16        |
| 2.3. Aufbau der Arbeit .....   | 18        |
| 2.3.1. Einleitung und Grundsatzüberlegungen.....                                   | 18        |
| 2.3.2. Betrachtung der Muttergesellschaft .....                                    | 19        |
| 2.3.3. Der Gründungsprozess.....   | 19        |
| 2.3.4. Betrachtung der Tochtergesellschaft .....                                   | 19        |
| 2.3.5. Zusammenfassung .....   | 19        |
| <b>3. Relevante Theorien sowie Informations- und Datenquellen .....</b>            | <b>21</b> |
| 3.1. Volkswirtschaftliche Theorien.....  | 21        |
| 3.1.1. Karl Marx/Friedrich Engels – „Das Kapital“ .....                            | 21        |
| 3.1.2. Colin Clark – „The Conditions of Economic Progress“ .....                   | 21        |
| 3.1.3. Walt Whitman Rostow – „Stages of Economic Growth“ .....                     | 22        |
| 3.1.4. Erik Händeler – „Die Geschichte der Zukunft“ .....                          | 22        |

|   |    |
|---|----|
| 3.2. Unternehmenskultur und Führungsverhalten .....   | 24 |
| 3.2.1. Unternehmenskultur nach Schein .....   | 24 |
| 3.2.1.1. Artefakte .....  | 24 |
| 3.2.1.2. Öffentlich propagierte Werte.....  | 25 |
| 3.2.1.3. Grundlegende unausgesprochene Annahmen .....   | 25 |
| 3.2.2. Führungs- und Leadership-Stile nach Schein und Hersey/Blanchard.....                             | 26 |
| 3.3. Projektdefinition, Projektabwicklung und Projektorganisation .....                                 | 29 |
| 3.3.1. Projektbegriff und Projektmanagement.....  | 29 |
| 3.3.1.1. Projektbegriff.....  | 29 |
| 3.3.1.2. Projektabwicklung durch Projektmanagement.....   | 29 |
| 3.3.1.3. Funktionale Dimension des Projektmanagements.....  | 30 |
| 3.3.1.4. Institutionelle Dimension des Projektmanagements .....   | 30 |
| 3.3.1.5. Personelle Dimension des Projektmanagements .....  | 30 |
| 3.3.1.6. Psychologische Dimension des Projektmanagements .....  | 31 |
| 3.3.1.7. Instrumentelle Dimension des Projektmanagements.....   | 31 |
| 3.3.2. Formen der Projektorganisation.....  | 31 |
| 3.3.2.1. Reine Projektorganisation .....  | 32 |
| 3.3.2.2. Einfluss-Projektorganisation.....  | 32 |
| 3.3.2.3. Matrix-Projektorganisation.....  | 33 |
| 3.4. Risikomanagement .....   | 34 |
| 3.4.1. Risikodefinition.....  | 34 |
| 3.4.2. Risikomanagement .....   | 34 |
| 3.4.3. Leistungspotential eines integrierten Risikomanagements .....                                    | 35 |
| 3.4.4. Gliederung des Risikomanagements .....   | 36 |
| 3.4.4.1. Identifikation der Risiken .....   | 36 |
| 3.4.4.2. Analyse der Risiken .....  | 36 |
| 3.4.4.3. Evaluierung der Risiken .....  | 37 |
| 3.4.4.4. Behandlung der Risiken .....   | 37 |
| 3.4.4.5. Kontinuierliche Risikoüberwachung.....   | 37 |
| 3.5. Das dreidimensionale Mensch- und Unternehmensbild .....  | 38 |
| 3.5.1. Mensch hoch drei.....  | 38 |
| 3.5.2. Organisation hoch drei.....  | 39 |
| 3.5.3. Führen hoch drei.....  | 41 |
| 3.5.3.1. 1. Dimension: Rationale Ebene .....  | 41 |
| 3.5.3.2. 2. Dimension: Emotionale Ebene .....   | 41 |
| 3.5.3.3. 3. Dimension: Spirituelle Ebene .....  | 41 |
| 3.5.3.4. Analogien zwischen den Ebenen der Organisationskultur, der Unternehmen<br>und der Führung..... | 42 |
| 3.6. Bedürfnistheorie nach Maslow .....   | 43 |



|   |           |
|---|-----------|
| 3.7. Informations- und Datenquellen .....   | 44        |
| 3.7.1. Eigene Management- und Gründungserfahrungen.....   | 45        |
| 3.7.1.1. Böhler Edelstahl AG von 1972 bis 1989 .....  | 45        |
| 3.7.1.2. Digital Equipment (1990 bis 1998), Compaq Computer (1999 bis 2000) und<br>Sun Microsystems (2001 bis 2006) ..... | 46        |
| 3.7.1.3. Gründung der reto it-consulting Unternehmensberatung e. U.....   | 46        |
| 3.7.2. Interviews.....  | 47        |
| 3.7.2.1. Interviews mit erfahrenen Managern in Emerging Countries .....   | 47        |
| 3.7.2.2. Gespräche mit Mitarbeitern und Beratern internationaler Organisationen.....                                      | 47        |
| 3.7.2.3. Gespräche mit Mitarbeitern und Beratern österreichischer Organisationen ..                                       | 47        |
| 3.7.3. Umfrage mit Unterstützung der Wirtschaftskammer Österreich.....  | 48        |
| 3.7.4. Konferenzen, Kooperationsbörsen und Marktsondierungen .....  | 49        |
| 3.7.5. Internetrecherchen.....  | 50        |
| <b>4. Motive der Internationalisierung.....</b>   | <b>51</b> |
| 4.1. Ausgangssituation der Unternehmen.....   | 51        |
| 4.2. Gründungsmotivationen der gründungswilligen Unternehmen.....   | 53        |
| 4.2.1. Treiber motive der Internationalisierung.....  | 54        |
| 4.2.1.1. Rationale Treiber motive der Internationalisierung .....   | 54        |
| 4.2.1.1.1. Marktüberlegungen .....  | 54        |
| 4.2.1.1.1.1. Erschließung neuer Märkte .....  | 54        |
| 4.2.1.1.1.2. Umsatzwachstum.....  | 55        |
| 4.2.1.1.1.3. Margen-Optimierung .....   | 55        |
| 4.2.1.1.2. Ressourcenüberlegungen .....   | 55        |
| 4.2.1.1.3. Mitbewerberverdrängung.....  | 55        |
| 4.2.1.1.4. Staatliche Förderungen .....   | 56        |
| 4.2.1.1.5. Steuerliche Vorteile .....   | 56        |
| 4.2.1.1.6. Umweltfragen .....   | 56        |
| 4.2.1.1.7. Strategische Überlegungen der Konzernmutter.....   | 57        |
| 4.2.1.2. Emotionale Überlegungen als Motivationstreiber.....  | 57        |
| 4.2.1.2.1. Mitarbeiter im Gründungsunternehmen aus der Gründungsregion .....  | 58        |
| 4.2.1.2.2. Gute persönliche Kontakte .....  | 58        |
| 4.2.1.2.3. Interessante Feriendestination .....   | 58        |
| 4.2.1.2.4. Geltungsdrang der Entscheidungsträger .....  | 58        |
| 4.2.1.2.5. Ansehen in der Öffentlichkeit.....   | 59        |
| 4.2.1.2.6. Image und Medienpräsenz eines Landes .....   | 59        |
| 4.2.2. Sicherungsmotive der Internationalisierung .....   | 59        |
| 4.2.2.1. Geeignetes Rechtssystem .....  | 59        |
| 4.2.2.2. Patentfragen – Schutz des geistigen Eigentums .....  | 60        |
| 4.2.2.3. Finanzierungsfragen und Länderbonität .....  | 60        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.2.4. Risikobetrachtung .....  | 62        |
| 4.2.2.4.1. Marktorientierte Risiken.....  | 62        |
| 4.2.2.4.2. Ressourcenorientierte Risiken.....   | 62        |
| 4.2.2.4.3. Politische Risiken .....   | 62        |
| 4.2.2.4.4. Personelle Risiken.....  | 62        |
| 4.3. Gründungsmotive von Unternehmen nach Kategorien .....  | 63        |
| 4.3.1. Kategorisierung von gründungswilligen Unternehmen.....   | 63        |
| 4.3.1.1. Kategorie A - International tätige US-basierte Unternehmen .....   | 63        |
| 4.3.1.2. Kategorie B - International tätige österreichische, deutsche und<br>schweizerische Großunternehmen ..... | 64        |
| 4.3.1.3. Kategorie C – Eigentümergeführte kleine und mittlere Unternehmen .....                                   | 66        |
| 4.4. Überprüfen des Zutreffens der Treiber- und Sicherungsüberlegungen.....                                       | 67        |
| <b>5. Methode zur Evaluierung des Gründungslandes.....</b>  | <b>69</b> |
| 5.1. Definition von Parametern zur Beschreibung der Region .....  | 69        |
| 5.1.1. Evaluierung Basisparameter .....   | 69        |
| 5.1.1.1. Rechtssicherheit.....  | 70        |
| 5.1.1.2. Rechtssystem .....   | 70        |
| 5.1.1.3. Businesskultur.....  | 71        |
| 5.1.1.4. Soziales Gefüge.....   | 71        |
| 5.1.1.5. Steuersystem .....   | 72        |
| 5.1.1.6. Sprachkompetenz .....  | 72        |
| 5.1.1.7. Nationales Berichtswesen .....   | 73        |
| 5.1.1.8. Kriminalität und Korruption .....  | 73        |
| 5.1.1.9. Förderungen .....  | 74        |
| 5.1.1.10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse .....   | 74        |
| 5.2. Ermittlung einer Gründungskennzahl.....  | 75        |
| 5.3. Grafische Darstellung der Anforderungen und Einschätzungen .....   | 76        |
| 5.3.1. Diskutierte Grafiken .....   | 76        |
| 5.3.2. Das Spinnendiagramm als optimale Darstellung .....   | 80        |
| 5.3.3. Beispiel einer Gründungsentscheidung anhand von erhobenen Daten ....                                       | 80        |
| 5.3.4. Beispiel für die unterschiedliche Anforderungseinschätzung von Managern<br>desselben Unternehmens .....    | 82        |
| 5.3.5. Beispiel für unterschiedliche Ländereinschätzungen für dasselbe Zielland .<br>.....                        | 83        |
| <b>6. Organisatorische Vorkehrung der Gründung.....</b>   | <b>85</b> |
| 6.1. Gründungsidee, Gründungskultur und Gründungsaktivitäten .....  | 85        |
| 6.1.1. Die Gründungsidee .....  | 85        |
| 6.1.2. Die Gründungskultur .....  | 85        |
| 6.1.3. Die Gründungsaktivitäten.....  | 85        |

|  |     |
|--|-----|
| 6.1.4. Gründungsaktivitäten in den Organisationsbereichen der Muttergesellschaft.....                        | 86  |
| 6.2. Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung der Gründungsaktivitäten in der Muttergesellschaft..... | 86  |
| 6.2.1. Gründungsrelevante Organisationsbereiche.....   | 87  |
| 6.2.1.1. Vertrieb und Marketing.....   | 87  |
| 6.2.1.2. Ressourcenmanagement.....   | 87  |
| 6.2.1.3. Finanzbereich.....  | 88  |
| 6.2.1.4. Forschung und Entwicklung.....  | 89  |
| 6.2.1.5. Kunden- und Partnermanagement.....  | 90  |
| 6.2.2. Vorschläge für optimale Organisationsformen des Gründungsunternehmens.....                            | 90  |
| 6.2.2.1. Bereich Mergers and Acquisitions.....   | 90  |
| 6.2.2.2. Bereich Business Development.....   | 91  |
| 6.2.3. Organisatorische Verankerung der Gründung nach Unternehmenskategorien (Best Practice).....            | 91  |
| 6.2.3.1. Organisationsvorschlag für Unternehmen der Kategorie A.....   | 91  |
| 6.2.3.2. Organisationsvorschlag für Unternehmen der Kategorie B.....   | 94  |
| 6.2.3.3. Organisationsvorschlag für Unternehmen der Kategorie C.....   | 95  |
| 6.3. Möglicher Einstieg im Zielland.....   | 97  |
| 6.3.1. Einstieg bei bestehenden Unternehmen.....   | 97  |
| 6.3.1.1. Typisch stille Beteiligungen.....   | 98  |
| 6.3.1.2. Atypisch stille Beteiligungen.....  | 99  |
| 6.3.1.3. Verbundene Gesellschaft.....  | 99  |
| 6.3.1.4. Aktien und Genussscheine.....   | 100 |
| 6.3.1.4.1. Kauf von Aktien einer Aktiengesellschaft.....   | 100 |
| 6.3.1.4.2. Kauf von Genussscheinen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....                          | 102 |
| 6.3.1.5. Kauf von Stammanteilen (< 50 %) einer GmbH.....   | 103 |
| 6.3.1.6. Weitere länderspezifische Beteiligungsformen.....   | 103 |
| 6.3.2. Erwerb eines bestehenden Unternehmens.....  | 104 |
| 6.3.2.1. Kauf von Marktanteilen.....   | 105 |
| 6.3.2.2. Ressourcenübernahme.....  | 105 |
| 6.3.2.2.1. Human Resources (Arbeitskräfte und ihr Wissen).....   | 105 |
| 6.3.2.2.2. Vormaterialien, Hilfs- und Betriebsstoffe.....  | 106 |
| 6.3.2.2.3. Infrastrukturrechte.....  | 106 |
| 6.3.2.2.4. Umweltauflagen.....   | 106 |
| 6.3.2.2.5. Finanzressourcen.....   | 107 |
| 6.3.2.2.6. Gebietsschutz.....  | 107 |
| 6.3.2.3. Patente und sonstige geistige Schutzrechte.....   | 107 |
| 6.3.2.4. Zusammenfassung.....  | 108 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.3.3. Gründung eines neuen Unternehmens .....                              | 108 |
| 6.3.4. Zusammenfassung .....  | 109 |
| 6.4. Arten der institutionellen Gründung .....                              | 110 |
| 6.4.1. Repräsentanz- oder Vertretungsbüro.....                              | 110 |
| 6.4.2. Zweigniederlassung .....   | 110 |
| 6.4.3. Projektniederlassung .....   | 110 |
| 6.4.4. Offene Gesellschaft und Kommanditgesellschaft .....                  | 111 |
| 6.4.5. Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....                          | 111 |
| 6.4.6. Aktiengesellschaft .....   | 111 |
| 6.4.7. Zusammenfassung .....  | 113 |
| 6.5. Organisation der Gründungsaktivitäten als Projekt .....                | 113 |
| 6.5.1. Reine Projektorganisation .....                                      | 115 |
| 6.5.2. Einfluss Projektorganisation.....                                    | 116 |
| 6.5.3. Matrix Projektorganisation .....                                     | 117 |
| 6.5.4. Gremien und Instanzen im Gründungsprojekt .....                      | 118 |
| 6.6. Überleitung der Projektorganisation in Produktivphase .....            | 120 |
| 6.6.1. Zentrale Organisation .....  | 121 |
| 6.6.1.1. Zentrale funktionale Organisation.....                             | 121 |
| 6.6.1.2. Zentrale Spartenorganisation .....                                 | 122 |
| 6.6.2. Dezentrale Organisation .....  | 124 |
| 6.6.3. Matrixorganisation.....  | 126 |
| 6.6.4. Regionale Strukturierung der Organisation.....                       | 128 |
| 6.6.5. Zusammenfassung .....  | 129 |
| 6.7. Berichtswege und Berichtsformen .....                                  | 130 |
| 6.7.1. Berichtswege innerhalb der Muttergesellschaft .....                  | 130 |
| 6.7.2. Berichtswege zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft .....          | 131 |
| 6.7.2.1. Berichtswesen bei zentraler Organisation .....                     | 131 |
| 6.7.2.2. Berichtswesen bei dezentraler Organisation .....                   | 131 |
| 6.7.2.3. Berichtswege bei Matrixorganisation .....                          | 132 |
| 6.7.3. Berichtswege innerhalb der Tochtergesellschaft .....                 | 132 |
| 6.7.4. Berichts – und Kommunikationsformen .....                            | 132 |
| 6.7.4.1. Persönliche Berichte .....   | 132 |
| 6.7.4.2. Schriftliche Berichte .....  | 133 |
| 6.7.4.3. Telefon– und Videokonferenzen.....                                 | 133 |
| 6.7.4.4. Inter- und Intranet-Foren .....                                    | 133 |
| 6.7.4.5. Zusammenfassung.....   | 133 |
| 6.8. Hilfreiche Instrumentarien .....                                       | 134 |
| 6.8.1. Kenntnis der Voraussetzungen für den Erfolg in Emerging Markets..... | 134 |

|  |            |
|--|------------|
| 6.8.2. Globale Konzernstrategie .....  | 135        |
| 6.8.3. Konzernkommunikation .....  | 135        |
| 6.8.4. Interkulturelles Verständnis.....   | 136        |
| 6.8.5. Businessplanung .....   | 136        |
| 6.8.6. Auswahl des Projektleiters.....   | 137        |
| 6.8.7. Projektplanung und -steuerung.....  | 137        |
| 6.8.8. Projektstrukturplanung .....  | 139        |
| 6.8.9. Projektbudgetplanung.....   | 140        |
| 6.8.10. Projekttermin- und -ressourcenplanung.....   | 141        |
| 6.8.11. Auswahl des Projektteams .....   | 142        |
| 6.8.12. Risikomanagement.....  | 142        |
| 6.8.12.1. Der Risikomanagementprozess .....  | 143        |
| 6.8.12.2. Risikokategorien und Risikoklassen.....  | 143        |
| 6.8.12.3. Risikomanagement als Teil des Projektmanagements.....  | 144        |
| 6.8.13. Zusammenfassung .....  | 144        |
| <b>7. Personalfragen .....</b>   | <b>146</b> |
| 7.1. Unternehmenskultur, Führungsstil und Leadership.....  | 146        |
| 7.1.1. Stimmigkeit der Kultur überprüfen .....   | 146        |
| 7.2. Führungskräfteauswahl.....  | 147        |
| 7.2.1. Übernahme der Organverantwortung durch Eigentümerversreter .....  | 147        |
| 7.2.2. Entsendung von Schlüsselarbeitskräften aus dem Mutterunternehmen in<br>Führungspositionen der Tochtergesellschaft ..... | 148        |
| 7.2.3. Entsendung von Führungskräften aus der Region des<br>Mutterunternehmens.....  | 149        |
| 7.2.4. Führungskräfteauswahl aus der Region des Gründungslandes .....  | 150        |
| 7.3. Mitarbeiterauswahl.....   | 152        |
| 7.3.1. Entsendung von Schlüsselarbeitskräften der Muttergesellschaft.....  | 152        |
| 7.3.2. Auswahl von Mitarbeitern für die Tochtergesellschaft extern im Land der<br>Muttergesellschaft.....                      | 152        |
| 7.3.3. Auswahl von Mitarbeitern aus dem Gründungsland .....  | 153        |
| <b>8. Besonderheiten bei Unternehmensgründungen in Emerging Countries..</b>  | <b>156</b> |
| 8.1. Unterschiede im Problemverständnis .....  | 156        |
| 8.2. Rechtssystem und Rechtssicherheit .....   | 157        |
| 8.3. Businesskultur und soziales Gefüge .....  | 157        |
| 8.4. Kriminalität und Korruption.....  | 158        |
| 8.5. Emotionale Probleme zwischen Mutterland und Gründungsland.....  | 159        |
| 8.6. Internationalisierungsphasen mit interkultureller Unterstützung.....  | 160        |
| 8.7. Schutz des geistigen Eigentums .....  | 160        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>9. Bedürfnispyramide von Unternehmen .....</b>  | <b>168</b> |
| 9.1. Bedürfnis nach Verfügbarkeit fachlicher Kompetenzen (Ebene 1) .....   | 168        |
| 9.2. Bedürfnis nach Verfügbarkeit kommunikativer Kompetenzen (Ebene 2) .....   | 168        |
| 9.3. Bedürfnis nach Verfügbarkeit sozialer und kultureller Kompetenzen (Ebene 3) ....<br>.....                                 | 169        |
| 9.4. Bedürfnis nach Verfügbarkeit interkultureller Kompetenzen (Ebene 4).....  | 169        |
| 9.5. Bedürfnis nach Verfügbarkeit von Management- und Leadership-Kompetenzen<br>(Ebene 5 und 6) .....                          | 169        |
| 9.6. Darstellung der Bedürfnispyramide für Unternehmen in Analogie zur<br>Maslowschen Bedürfnispyramide für Menschen.....      | 170        |
| <b>10. Praktische Abwicklung von Gründungen in Emerging Countries.....</b>   | <b>172</b> |
| 10.1. Beispiele für die nachträgliche Verifikation der Gründungsentscheidung.....  | 172        |
| 10.1.1. Beispiel Kategorie-A-Unternehmen: Gründungsüberlegungen von Oracle<br>in Osteuropa .....                               | 172        |
| 10.1.1.1. Gründungsüberlegungen von Oracle in Polen .....  | 173        |
| 10.1.1.2. Gründungsüberlegungen von Oracle in Rumänien .....   | 174        |
| 10.1.1.3. Gründungsüberlegungen von Oracle in Bulgarien .....  | 175        |
| 10.1.2. Beispiel Kategorie-B-Unternehmen: Gründungsüberlegungen von Mayr-<br>Melnhof Holz Holding in Osteuropa .....           | 177        |
| 10.1.2.1. Gründungsüberlegungen von MMH in Tschechien .....  | 178        |
| 10.1.2.2. Gründungsüberlegungen von MMH in Russland.....   | 179        |
| 10.1.2.3. Gründungsüberlegungen von MMH in der Türkei .....  | 180        |
| 10.1.3. Beispiel Kategorie-C-Unternehmen: Gründungsüberlegungen von<br>Consulting in Information Technology in Osteuropa ..... | 181        |
| 10.1.3.1. Gründungsüberlegungen von ciit in der Slowakei .....   | 181        |
| 10.1.3.2. Gründungsüberlegungen von ciit in Tschechien .....   | 184        |
| 10.1.3.3. Gründungsüberlegungen von ciit in Ungarn.....  | 185        |
| 10.1.4. Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den obigen Praxisbeispielen   | 186        |
| 10.2. Beispiele für die organisatorischen Vorkehrungen der Gründung .....  | 189        |
| 10.2.1. Beispiel Kategorie-A-Unternehmen: Internationalisierungsorganisation bei<br>Hewlett-Packard .....                      | 189        |
| 10.2.2. Beispiel Kategorie-B-Unternehmen: Internationalisierungsorganisation bei<br>Böhler-Uddeholm .....                      | 190        |
| 10.2.3. Beispiel Kategorie-C-Unternehmen: Internationalisierungsorganisation bei<br>Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.....       | 191        |
| 10.3. Beispiele für die Überleitung der Organisation von der Projekt- in die<br>Produktivphase .....                           | 191        |
| 10.3.1. Überleitung bei Unternehmen der Kategorie A .....  | 191        |
| 10.3.2. Überleitung von Unternehmen der Kategorie B .....  | 192        |
| 10.3.3. Überleitung für Unternehmen der Kategorie C .....  | 192        |

|  |            |
|--|------------|
| 10.4. Beispiele für Berichtswege .....   | 192        |
| 10.4.1. Berichtswege in Kategorie-A-Unternehmen.....   | 192        |
| 10.4.2. Berichtswege in Kategorie-B-Unternehmen.....   | 194        |
| 10.4.3. Berichtswege in Kategorie-C-Unternehmen .....  | 194        |
| 10.5. Beispiele für die Standortauswahl im Zielland .....  | 195        |
| 10.5.1. Standortauswahl Kategorie-A-Unternehmen .....  | 195        |
| 10.5.2. Standortauswahl bei Kategorie-B-Unternehmen .....  | 196        |
| 10.5.3. Standortauswahl für Kategorie-C-Unternehmen.....   | 196        |
| 10.6. Beispiele für die regionale Anpassung des Produkt- bzw.<br>Dienstleistungsportfolio .....  | 196        |
| 10.6.1. Portfolioanpassung bei Kategorie-A-Unternehmen .....   | 197        |
| 10.6.2. Portfolioanpassung bei Kategorie-B-Unternehmen .....   | 197        |
| 10.6.3. Portfolioanpassung bei Kategorie-C-Unternehmen .....   | 197        |
| 10.7. Beispiele für die Behandlung von Personalfragen .....  | 197        |
| 10.7.1. Behandlung von Personalfragen in Kategorie-A-Unternehmen .....   | 198        |
| 10.7.2. Behandlung von Personalfragen in Kategorie-B-Unternehmen .....   | 198        |
| 10.7.3. Behandlung von Personalfragen bei Kategorie-C-Unternehmen.....   | 199        |
| 10.8. Beispiele für Besonderheiten der Unternehmensgründung in Emerging<br>Countries.....  | 199        |
| 10.8.1. Besonderheiten für Kategorie-A-Unternehmen.....  | 199        |
| 10.8.2. Besonderheiten für Kategorie-B-Unternehmen.....  | 200        |
| 10.8.3. Besonderheiten für Kategorie-C-Unternehmen .....   | 200        |
| 10.9. Beispiele für die Bedeutung der Bedürfnispyramide von Unternehmen .....  | 200        |
| 10.9.1. Bedeutung der Unternehmensbedürfnispyramide für Kategorie-A-<br>Unternehmen .....  | 201        |
| 10.9.2. Bedeutung der Unternehmensbedürfnispyramide für Kategorie-B-<br>Unternehmen .....  | 201        |
| 10.9.3. Bedeutung der Unternehmensbedürfnispyramide für Kategorie-C-<br>Unternehmen .....  | 202        |
| <b>11. Erkenntnisse, Forschungsfragenbeantwortung und Ausblick .....</b>   | <b>203</b> |
| 11.1. Erkenntnisse.....  | 203        |
| 11.2. Beantwortung der Forschungsfragen .....  | 203        |
| 11.2.1. Forschungsfrage 1: Was sind die Voraussetzungen in internationalen<br>Unternehmen für die erfolgreiche Gründung oder Übernahme von<br>Unternehmen in Emerging Countries? ..... | 204        |
| 11.2.1.1. Basisvoraussetzungen (Kapitel 1.2, 1.3, 1.8 bis 1.13).....   | 204        |
| 11.2.1.2. Kategorisierung der Unternehmen sowie Treiber- und Sicherungsmotive der<br>Internationalisierung je Kategorie (Kapitel 1.15 bis 1.18).....                                   | 204        |
| 11.2.1.3. Organisatorische Vorkehrung der Gründung (Kapitel 1.22, 1.23).....   | 205        |

|   |            |
|---|------------|
| 11.2.2. Forschungsfrage 2: Wie sieht ein praktikables Anforderungs- und Bewertungsmodell für Gründungsaktivitäten in Emerging Countries aus? .. | 205        |
| 11.2.2.1. Evaluierung des Gründungslandes (Kapitel 5) .....   | 205        |
| 11.2.2.2. Organisatorische Gründungsvorkehrungen (Kapitel 6) .....  | 205        |
| 11.2.2.3. Besonderheiten bei Gründungen in Emerging Countries (Kapitel 8) .....   | 205        |
| 11.2.3. Forschungsfrage 3: Welche Führungs- und Organisationsformen werden für neu gegründete Unternehmen in Emerging Markets empfohlen? .....  | 206        |
| 11.2.3.1. Gestaltung der Organisation in der Produktivphase (Kapitel 1.25, 1.27, 1.28, 1.29, 7, 8).....   | 206        |
| 11.2.3.2. Personalfragen, Führungsformen und Führungsstile (Kapitel 1.30 bis 1.32) ...  | 206        |
| 11.2.3.3. Bedürfnispyramide für Unternehmen (Kapitel 9) .....   | 206        |
| 11.2.4. Vorgangsweise zur Beantwortung der Forschungsfragen .....   | 206        |
| 11.2.4.1. Informations- und Datenquellen (Kapitel 1.14) .....   | 206        |
| 11.2.4.2. Kategorisierung von Unternehmen mit Fallbeispielen für die praktische Gründungsabwicklung (Kapitel 1.17 und 10) .....                 | 207        |
| 11.3. Ausblick auf international tätige Unternehmen und Organisationen der Zukunft ..   | 207        |
| 11.3.1. Unternehmensbegriffe und Märkte der Zukunft .....   | 207        |
| 11.3.1.1. Reale und virtuelle Unternehmen.....  | 208        |
| 11.3.1.2. Entwicklung der Emerging Markets.....   | 209        |
| 11.3.1.3. Mitarbeiterbegriff und Mitarbeiterführung .....   | 211        |
| 11.3.2. Unternehmensagilität und Zukunftsaspekte.....   | 211        |
| 11.3.2.1. Agilität bei Unternehmensführung und Unternehmenskultur .....   | 211        |
| 11.3.2.2. Unternehmensentwicklung im 21. und 22. Jahrhundert .....  | 212        |
| <b>12. Anhang.....</b>  | <b>213</b> |
| 12.1. Verzeichnisse .....   | 213        |
| 12.1.1. Abkürzungsverzeichnis.....  | 213        |
| 12.1.2. Abbildungsverzeichnis .....   | 217        |
| 12.1.3. Tabellenverzeichnis .....   | 221        |
| 12.1.4. Literaturverzeichnis .....  | 225        |
| 12.1.5. Beilagenverzeichnis.....  | 229        |



# 1. Einleitung und Grundlagen

## 1.1. Einleitung

Bereits im Altertum<sup>1</sup> (Mitte 4. Jahrtausend v. Chr. bis 7. Jahrhundert n. Chr.) und speziell dann ab der Antike (griechisch-römisches Altertum ab 12. Jahrhundert v. Chr.) wurden wirtschaftlich orientierte Organisationen – meist in der Folge von militärischen Eroberungsfeldzügen – in Regionen außerhalb des Stammlandes gegründet. Dabei stand vor allem die Nutzung der lokal verfügbaren und zugänglichen Ressourcen im Mittelpunkt der Erobererinteressen, wobei es sowohl um materielle Güter (z. B. Edelmetalle, Mineralien, Gewürze, Naturfarben) als auch um die Nutzung menschlicher Arbeitskraft (z. B. Sklavenhandel) ging. Diese Vorgangsweise wurde unter anderem in Ägypten, im antiken Griechenland und Rom, bei den Mongolen, den Kreuzrittern und den Eroberern Amerikas in nur leicht abgewandelter Form immer wieder neu angewandt.

In weiterer Folge wurde auch das Marktpotential der eroberten Länder für den Absatz eigener Waren bzw. die intensive Verteilung lokal hergestellter Produkte im eroberten Land erkannt, woraus wiederum merkantile Ideen entwickelt wurden. Als Beispiel sei hier der Vertrieb von Glasschmuck und Alkohol an die Indianer Amerikas angeführt, wobei Amerika im 18. und 19. Jahrhundert aus europäischer Sicht durchaus als Entwicklungsland zu betrachten war.

Aus der Erfordernis der internationalen Güterverteilung und der notwendigen Finanzierung entstanden große, international tätige Logistik- und Finanzunternehmen, die auch heute noch Geschäftstätigkeit betreiben (z. B. Wells-Fargo, gegründet 1852 in San Francisco, Kalifornien, als Transport- und Bankunternehmen, heute eine Universalbank mit über 270.000 Mitarbeitern und 85 Milliarden \$ Umsatz)<sup>2</sup>.

Durch die seit dem 2. Weltkrieg Platz greifende Globalisierung kommt der Unternehmensgründung im Ausland steigende Bedeutung zu. Besondere Relevanz weisen aufgrund der hohen Unsicherheit von Rechtssystemen und Bevölkerungsmentalität verbunden mit hohen Chancen bezüglich Wirtschaftswachstum und Ressourcenverfügbarkeit Gründungen in so genannten Entwicklungsländern („Emerging Countries“) auf. Regional werden diese Emerging Countries zu „Emerging Markets“ (z. B. Osteuropa, Asien, Afrika, Südamerika) zusammengefasst. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf der Gründung und Übernahme von Unternehmen in diesen Emerging Markets – mit Beispielen vor allem aus der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche („IKT“-Branche).

---

<sup>1</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Altertum> [3.5.2012].

<sup>2</sup> Daten von 2010 aus [www.wellsfargo.at](http://www.wellsfargo.at) [20.03.2012].

## 1.2. Begriffsbestimmungen

### 1.2.1. Emerging Markets

Emerging Markets werden im Finanz- und Börsenbereich als aufkommende, hervortretende und aufstrebende Märkte definiert, die in der Regel Länder aus der Zweiten und Dritten Welt umfassen. In der folgenden Abb. 1 sind diese Länder dargestellt.



Abb. 1: Gliederung der Länder in die Kategorien: Erste Welt, zweite Welt und dritte Welt<sup>3</sup>

Der Begriff Emerging Markets wurde erstmals in den frühen 1980er-Jahren von Antoine W. van Agtmael von der International Finance Corporation öffentlich verwendet. Darunter waren Märkte mit starkem Wirtschaftswachstum und extrem niedrigem Pro-Kopf-Einkommen zu verstehen.<sup>4</sup>

Innerhalb der Emerging Markets werden die dort betrachteten Länder als Emerging Countries bezeichnet.

Die wichtigsten Emerging Countries werden unter dem Kürzel BRIC (steht für Brasilien, Russland, Indien und China) zusammengefasst, ein von Goldman Sachs Ende des 20. Jahrhunderts geprägter Begriff.

Neuerdings wird der BRIC-Begriff auch durch den Begriff BRICS (steht für Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika – „The Fantastic Five“) und durch den Begriff TRIC (steht für Türkei, Russland, Indien und China) erweitert bzw. ergänzt.<sup>5</sup> Die BRICS-Staaten haben 20 % des Bruttoinlandseinkommens der Welt, umfassen 40 %

---

<sup>3</sup> Bild: [http://de.wikipedia.org/wiki/Dritte\\_Welt](http://de.wikipedia.org/wiki/Dritte_Welt) [10.06.2012]; Länder in mittelgrauer Farbe = Erste Welt, Länder in schwarzer Farbe = Zweite Welt, Länder in hellgrauer Farbe = Dritte Welt.

<sup>4</sup> In Anlehnung an: Pacek/Thorniley, 2011, S. 2.

<sup>5</sup> BRICS-Konferenz der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich am 21./22.11.2011 in Wien

der Weltbevölkerung und tragen 60 % zum Wirtschaftswachstum der letzten 10 Jahre bei.<sup>6</sup>

Im Vergleich dazu liegt Österreich mit ca. 1 % der Weltbevölkerung global unter den Top 25 beim Warenhandel und unter den Top 10 bei den Dienstleistungen.

Ein weiterer häufig verwendeter Begriff ist „Next Eleven“ (N-11)<sup>7</sup> mit den Ländern Bangladesch, Ägypten, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Türkei, Südkorea und Vietnam. Kriterien für die Zuordnung zu den N-11 Ländern sind wirtschaftliche Stabilität, politisch gefestigte Systeme, offene Wirtschafts- und Investitionspolitik sowie die Qualität des Ausbildungssystems.

Länder in Emerging Markets sind charakterisiert durch hohes Wirtschaftswachstum, geringe Löhne, meist günstige Demoskopie mit „echter“ Alterspyramide (hoher Anteil an Kindern und Jugendlichen), Ressourcenverfügbarkeit durch wertvolle Rohstoffquellen und großem zukünftigem Konsumgüterbedarf. In der Regel verfügen Staaten der 2. und 3. Welt über einen solchen Markt, insbesondere gehören dazu:

- Osteuropa: ehemalige GUS-Staaten, Ex-Jugoslawien, Baltische Staaten usw.
- Afrika: Alle Staaten von Nordafrika (Ägypten bis Marokko) bis Südafrika
- Asien: Indien, China, Vietnam, Kambodscha, Laos, Thailand, Philippinen usw.
- Mittel- und Südamerika: Kuba, Haiti, Dominikanische Republik, Brasilien usw.

## **1.2.2. Unternehmen und Unternehmensgründung**

### **1.2.2.1. Der Unternehmer**

Initialzündungen wie etwa eine Unternehmensgründung erfolgen immer durch Menschen mit Visionen und Führungskompetenz, die üblicherweise als Unternehmer bezeichnet werden. Unternehmensgründer sind in der Regel Leader, Innovatoren und Manager in einer Person. Ein gängiger historischer Unternehmerbegriff war der „Verleger“. Dieser Begriff hat sich bis heute im Verlagswesen gehalten.<sup>8</sup>

### **1.2.2.2. Das Unternehmen als Organisation**

Ein Unternehmen bzw. eine Unternehmung (die Begriffe werden gleichermaßen parallel verwendet, in der Folge wird für diese Arbeit durchgehend der Begriff „Unternehmen“ verwendet) ist als wirtschaftlich-technische Einheit definiert, die der Güterbeschaffung und Dienstleistungserbringung zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dient.

---

<sup>6</sup> Konferenzbericht der AWO der WKO bei der BRICS-Konferenz 2011 am 21./22.11.2011.

<sup>7</sup> Der Begriff N-11 wurde 2005 von Jim O’Neill, tätig bei Goldman Sachs Investment Bank als Economist, kreiert.

<sup>8</sup> Anmerkung Prof. Schöpfer in der Vorlesung Internationale Wirtschaftsbeziehungen WS 2010/2011.

Im Arbeitsrecht wird ein Unternehmen als organisatorische Einheit verstanden, mit welcher der Unternehmer seine wirtschaftlichen oder ideellen Zwecke verfolgt.

Konstitutive Merkmale des Unternehmens sind nach Erich Gutenberg das erwerbswirtschaftliche Prinzip (Streben nach Gewinnmaximierung), das Privateigentumsprinzip (zum Unterschied von öffentlichen Haushalten) und das Autonomieprinzip (Selbstbestimmung des Wirtschaftsplanes).<sup>9</sup>

Grundsätzlich hat der Begriff „Organisation“ zwei Inhalte<sup>10</sup>:

- a. Ein Unternehmen **ist** eine Organisation (= soziologischer Begriff)
- b. Ein Unternehmen **hat** eine Organisation (= Struktur, System von Regeln)

### **1.2.2.3. Unternehmensgründung**

Unternehmensgründungen werden – üblicherweise basierend auf einem Geschäftsplan – mit folgenden 7 Freiheitsgraden durchgeführt.<sup>11</sup>

- Gesellschaftsform (abhängig von Gründungsland)
- Standort
- Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio
- Kunden und Märkte
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Finanzierung

### **1.2.2.4. Rechtliche Rahmenbedingungen**

Bei der Unternehmensgründung sind – meist länderspezifisch unterschiedliche - rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten.

- Finanz- und Steuerrecht (länderspezifische sowie internationale Besteuerungsabkommen)
- Internationale wirtschaftliche Abkommen, Freihandelsvereinbarungen, Währungsunionen (z. B. Europäische Union)
- Gewerberecht (länderspezifisch)
- Patentrecht (länderspezifisch und international)
- Betriebsanlagenrecht (länderspezifisch)
- Arbeitsrecht (länderspezifisch)
- Sozialversicherungsbestimmungen (länderspezifisch)

---

<sup>9</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmen> [16.4.2012].

<sup>10</sup> Haberfellner, 2010/2011, S. 3ff.

<sup>11</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensgr%C3%BCndung#Freiheitsgrade> [3.5.2012].

### **1.2.3. Bruttoinlandsprodukt und Bruttosozialprodukt**

Der alte Begriff des Bruttonationalproduktes wurde mit dem Jahrtausendwechsel auf 2000 durch die Begriffe Bruttoinlandsprodukt bzw. Bruttosozialprodukt ersetzt.

#### **1.2.3.1. Bruttoinlandsprodukt**

Das Bruttoinlandsprodukt (kurz BIP) „stellt den nominellen Wert aller im Inland erzeugten Endprodukte und Dienstleistungen während eines Jahres dar“<sup>12</sup>. Es werden dabei die Leistungen von In- und Ausländern erfasst (so genanntes Inlandsprinzip). Werden vom BIP die Abschreibungen abgezogen, so ergibt sich daraus das Nettoinlandsprodukt.<sup>13</sup>

Unternehmensgründungen im Ausland erhöhen damit bei wirtschaftlichem Erfolg des gegründeten Unternehmens das Bruttoinlandsprodukt im Zielland.

Das BIP ist ein Maß für die wirtschaftliche Leistung einer Volkswirtschaft in einem bestimmten Zeitraum. Die Veränderungsrate des realen BIP dient als Messgröße für das Wirtschaftswachstum der Volkswirtschaften und ist damit die wichtigste Kennzahl der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung.

#### **1.2.3.2. Bruttosozialprodukt**

Das Bruttosozialprodukt (oft auch als Bruttoinländerprodukt bezeichnet) beschreibt den Gesamtwert aller Güter (Waren und Dienstleistungen), die innerhalb eines Jahres von Inländern erwirtschaftet werden und dem Verbrauch dienen. Die Geschäftstätigkeit dieser Staatsbürger kann dabei auch im Ausland erfolgen.<sup>14</sup>

Unternehmensgründungen im Ausland erhöhen damit bei wirtschaftlichem Erfolg des gegründeten Unternehmens und durch den Transfer der Gewinne ins Land der Muttergesellschaft das Bruttosozialprodukt im Land der Muttergesellschaft.

### **1.3. Politische Überlegungen**

Mangelnde Kenntnis politischer Zusammenhänge und Entwicklungen stellen ein hohes Risiko für wirtschaftliche Aktivitäten in Emerging Countries dar.

Gerade in Ländern mit Phasen politischer Instabilität und Unvorhersehbarkeit ist die Beobachtung der politischen Gegebenheiten und voraussichtlichen Entwicklungen eine der Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Unternehmensgründungen.

Die Darstellung der Weltindustrieproduktion von 1750 bis 1980 (Abb. 2) zeigt, dass Europa trotz großer politischer Umwälzungen im 18. und 19. Jahrhundert (Napoleo-

---

<sup>12</sup> Samuelson/Nordhaus, 2010, S. 560.

<sup>13</sup> In Anlehnung an: Samuelson/Nordhaus, 2010, S. 597.

<sup>14</sup> In Anlehnung an: Samuelson/Nordhaus, 2010, S. 597.

nische Kriege, Krieg zwischen Deutschland und Österreich) um 1900 mit 62 % die dominierende Industrieregion war, 1980 anteilmäßig aber aufgrund wesentlicher politischer Umwälzungen (Zerfall des Habsburgerreiches, Teilung und Wiedervereinigung von Deutschland, Gründung der Europäischen Union) wieder auf das prozentuelle Niveau von 1750 zurückgefallen ist.<sup>15</sup> Enorme anteilmäßige Steigerungen zeigen sich bei den USA, während die Dritte Welt prozentuell deutlich Anteile an der Weltindustrieproduktion verloren hat.

|                           |                             | 1750         | 1800         | 1830         | 1880         | 1900         | 1913         | 1953         | 1980         |
|---------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Industrieländer</b>    | <b>Gesamt</b>               | <b>27,1</b>  | <b>32,3</b>  | <b>39,5</b>  | <b>79,1</b>  | <b>89,0</b>  | <b>92,5</b>  | <b>93,6</b>  | <b>88,0</b>  |
|                           | <b>Europa</b>               | <b>23,2</b>  | <b>28,1</b>  | <b>34,2</b>  | <b>61,3</b>  | <b>62,0</b>  | <b>56,6</b>  | <b>26,1</b>  | <b>22,9</b>  |
|                           | <i>davon Großbritannien</i> | 1,9          | 4,3          | 9,5          | 22,9         | 18,5         | 13,6         | 8,4          | 4,0          |
|                           | <i>Habsburger Reich</i>     | 2,9          | 3,2          | 3,2          | 4,4          | 4,7          | 4,4          |              |              |
|                           | <i>Frankreich</i>           | 4,0          | 4,2          | 5,2          | 7,8          | 6,8          | 6,1          | 3,2          | 3,3          |
|                           | <i>Deutschland</i>          | 2,9          | 3,5          | 3,5          | 8,5          | 13,2         | 14,8         | 5,9          | 5,3          |
|                           | <i>Italien</i>              | 2,4          | 2,5          | 2,3          | 2,5          | 2,5          | 2,4          | 2,3          | 2,9          |
|                           | <i>Rußland</i>              | 5,0          | 5,6          | 5,6          | 7,6          | 8,8          | 8,2          | 10,7         | 14,8         |
|                           | <b>Außerhalb Europa</b>     | <b>3,9</b>   | <b>4,2</b>   | <b>5,3</b>   | <b>17,8</b>  | <b>26,9</b>  | <b>35,9</b>  | <b>67,5</b>  | <b>65,1</b>  |
|                           | <i>davon USA</i>            | 0,1          | 0,8          | 2,4          | 14,7         | 23,6         | 32,0         | 44,7         | 31,5         |
|                           | <i>Japan</i>                | 3,8          | 3,5          | 2,8          | 2,4          | 2,4          | 2,7          | 2,9          | 9,1          |
| <b>Entwicklungsländer</b> | <b>Gesamt</b>               | <b>73,0</b>  | <b>67,7</b>  | <b>60,5</b>  | <b>20,9</b>  | <b>11,0</b>  | <b>7,5</b>   | <b>6,5</b>   | <b>12,0</b>  |
|                           | <i>davon China</i>          | 32,8         | 33,3         | 29,8         | 12,5         | 6,2          | 3,6          | 2,3          | 5,0          |
|                           | <i>Indien-Pakistan</i>      | 24,5         | 19,7         | 17,6         | 2,8          | 1,7          | 1,4          | 1,7          | 2,3          |
| <b>Welt</b>               | <b>Gesamt</b>               | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

Abb. 2: Prozentanteile der Weltindustrieproduktion von 1750 bis 1980<sup>16</sup>

Wie aus Abb. 3 ersichtlich erbringen 15,4 % der Bevölkerung in den Industrieländern 56,3 % der Weltwirtschaftsleistung und betreiben 75,1 % des Welthandels (Stand 2001).

<sup>15</sup> Ausführung in Anlehnung an: Bairoch, 1982, S. 272ff.

<sup>16</sup> Daten: Bairoch, 1982, S. 296 und 304.

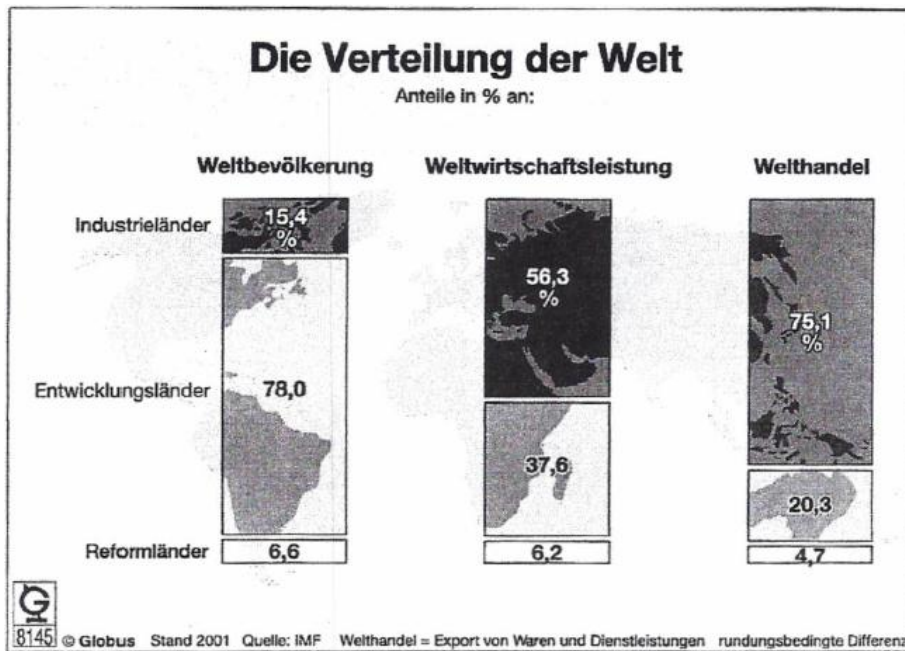


Abb. 3: Die Verteilung der Welt<sup>17</sup>

Österreich gehört hier zu den 12 reichsten Ländern der Welt und liegt mit Stand 2000 mit einem jährlichen Volkseinkommen je Einwohner von USD 25.200 an 10. Stelle noch vor Finnland und Deutschland (siehe Abb. 4).<sup>18</sup>

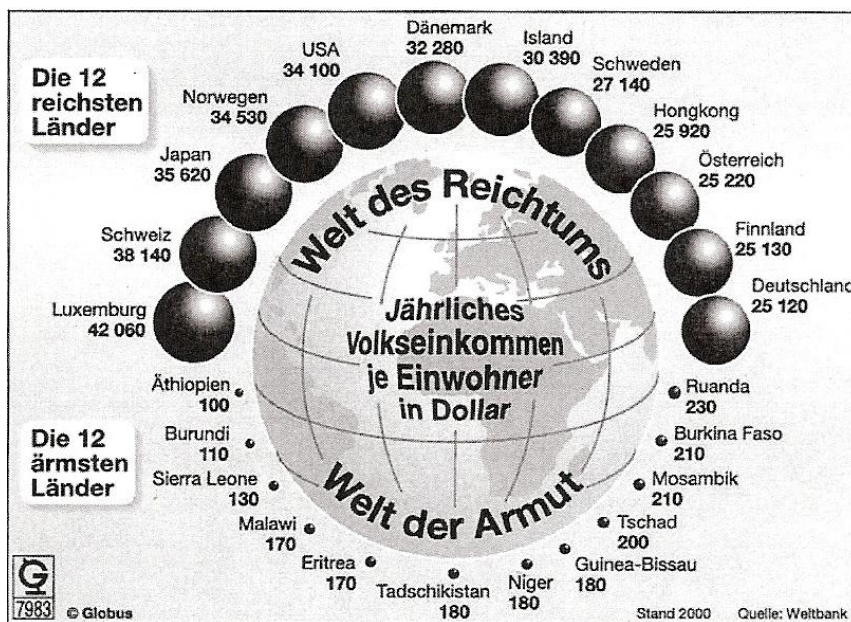


Abb. 4: Die 12 reichsten und 12 ärmsten Länder der Welt<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Schöpfer, 2010, S. 23.

<sup>18</sup> Schöpfer, 2010, S. 23.

<sup>19</sup> Schöpfer, 2010, S. 23.

### **1.3.1. Von der bipolaren über die unipolare zur multipolaren Welt<sup>20</sup>**

Bis 1991 standen sich in der bipolaren Weltordnung in der Zeit der Ost-West-Konfrontation die Supermächte USA und Sowjetunion gegenüber. Beide beherrschten ihre Einflussphären und dominierten die von ihnen geführten Bündnisse Nato und Warschauer Pakt. Einige Länder der Welt (z. B. China) blieben zwar außerhalb dieser Einflussbereiche, es konnte sich aber kein dritter Pol als Mitgestalter der Weltordnung bilden.

Nach dem Zerfall der Sowjetunion blieben die USA als einzige Weltmacht übrig, sodass man bis zum Ende des 20. Jahrhunderts von einer unipolaren Welt sprechen konnte, da keine auch nur annähernd gleich starke Macht den Führungsanspruch der USA bestreiten konnte. Die USA versuchten in der Zeit, die Weltordnung auf Basis ihrer Werte (Demokratie, Freihandel, Marktwirtschaft, Moral und Humanität) neu zu konzipieren.

Durch weitreichende Entwicklungen (Zerfall Jugoslawiens, akut werdende Probleme der Entwicklungsländer, fundamentale Religionsstaaten) kam es zu einer globalen Unordnung, die von der „Weltpolizei“ USA nicht beherrscht werden konnte. Die Zahl der souveränen Staaten hatte sich seit 1945 auf 200 fast vervierfacht, der Handlungsspielraum der Staaten wuchs, weil sie nicht mehr in das Ost-West-Korsett gepresst waren. In Asien entwickelten sich Japan, China und Indien zu selbstbewussten Nationen, aber auch die europäischen Mittelmächte Großbritannien, Frankreich und Deutschland betrieben verstärkt nationale Interessenspolitik. Auch Russland kehrte auf die Weltbühne zurück und Länder wie Brasilien, Indonesien, Pakistan, Iran, Nigeria und Südafrika gingen eigene Wege und versuchten, sich als regionale Großmächte zu etablieren. Die Türkei löste sich in den letzten Jahren in einigen Bereichen von den säkularen Ideen eines Kemal Atatürk, zeigte aber trotzdem immer noch ein fast zweistelliges Wirtschaftswachstum, während der Iran seit der islamisch-fundamentalistischen Revolution durch die Boykottpolitik des Westens im Wirtschaftsbereich stagnierte. Bei Unternehmensgründungen in Emerging Countries ist daher die politisch-religiöse Entwicklung und die damit entstehende Wirtschaftskultur im Land mit zu berücksichtigen.

Die Nachkriegsordnung von Jalta war damit obsolet, eine neue Weltordnung entstand und entsteht aus der Balance der Mächte und der daraus entstehenden Koalitionen. Durch die weiterhin bestehende Vormachtstellung der USA in vielen Bereichen sehen wir derzeit eine Mischform von unipolarer und multipolarer Ordnung, die solange bestehen dürfte, bis eine Koalition starker Staaten die Vorherrschaft der USA in Frage zu stellen imstande ist. Dies könnte z.B. eine wirtschaftlich einheitlich und geschlossen agierende Europäische Union bewirken. Als eine mögliche Alternative könnte mit einem ökonomischen und sozio-kulturellen Niedergang der USA eine tatsächlich multipolare Welt entstehen.

---

<sup>20</sup> Ausführung in Anlehnung an: Reiter, 1999, S. 1ff.



### **1.3.2. Folgerung für Unternehmensgründungen**

Die Kenntnis der aktuellen politischen Situation im Zielland sowie die Beurteilung der historischen sowie der zu erwartenden politischen Entwicklung sind für Unternehmensgründungen von wesentlicher Bedeutung. Durch geänderte politische Verhältnisse kann es aus ökonomischer Sicht sowohl zu positiven als auch zu negativen Entwicklungen kommen, die vor allem in Emerging Countries oft nur schwer vorhersehbar sind. Beispiele dafür sind die aktuellen Umwälzungen in Nord- und Zentralafrika (Tunesien, Ägypten, Libyen, Syrien, Sudan), wo innerhalb kurzer Zeit die politischen und damit auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wesentlich verändert worden sind.

### **1.3.3. Politische und volkswirtschaftliche Entwicklung am Beispiel der Türkei**

Die Türkei sei hier aufgrund der zumindest teilweisen Zugehörigkeit zu Europa, ihrer Schlüsselstellung zwischen Europa und Asien und der enormen Wirtschaftsdynamik der letzten 10 Jahre beispielhaft für eine umfassende politische und wirtschaftliche Entwicklung in den letzten hundert Jahren angeführt.<sup>21</sup>

Ab 1923 wurde die ursprünglich feudalistische und islamisch orientierte Türkei von Kemal Atatürk in eine säkulare Demokratie westlicher Prägung umgewandelt. Es fand eine umfassende gesellschaftliche Veränderung statt, die auch in der wirtschaftlichen Öffnung der Türkei in Richtung Europa ihren Niederschlag fand. Es war dies eine unblutige gesellschaftliche Revolution, die in Europa ihresgleichen sucht und nur mit wesentlich dramatischeren Umwälzungen in Russland (Machtübernahme durch den Kommunismus) und Asien (z. B. Kulturrevolution in China mit Millionen Toten) verglichen werden kann.

Durch die strikte, vom Militär gestützte Trennung von Kirche und Staat kam es Anfang des 21. Jahrhunderts zu starken innenpolitischen Spannungen, die sich in mehreren Machtübernahmen durch das Militär und einen damit verbundenen wirtschaftlichen Abschwung durch das mangelnde Vertrauen von Investoren in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes unter einer Militärherrschaft manifestierte. Erst mit dem Aufschwung der AKP-Partei unter Ministerpräsident Erdogan und der damit verbundenen neuen wirtschaftlichen Öffnung Richtung Europa, Russland und Asien konnte das Vertrauen der Investoren in die Türkei wiederhergestellt werden. Die Türkei zeigte in den letzten Jahren eine beeindruckende wirtschaftliche Aufwärtsbewegung. Investoren wurden durch erleichterte und geförderte Firmengründungen ins Land geholt, Investitionen in Infrastrukturmaßnahmen getätigt und der Fremdenverkehr massiv ausgebaut. Die Türkei weist damit aktuell fast zweistellige Wachstumsraten auf und es gibt bereits Analysten, die den BRIC-Begriff durch den Begriff TRIC (Türkei,

---

<sup>21</sup> Ausführung in Anlehnung an: Seufert/Kubaseck, 2006.

Russland, Indien, China) ersetzen. Laut diesen Prognosen soll die Türkei Deutschland bis 2050 in der Wirtschaftsleistung eingeholt haben.<sup>22</sup>

Als Risiko ist dabei das Wiedererstarken der Kemalisten einzustufen, die die „Islamisierung“ der Türkei massiv (derzeit nur politisch und rechtlich) bekämpfen, wobei sie ihren Rückhalt im Militär und in den großen Städten haben. Sollte es hier zu einer offenen Konfrontation oder sogar zu einem Militärputsch kommen, würde das den prognostizierten Wirtschaftsaufschwung massiv beeinträchtigen.

## 1.4. Ökonomie von Nationalstaaten und großen Städten

### 1.4.1. Nationalstaaten

Die Entwicklung der Ökonomie von Nationalstaaten über die Jahrzehnte und Jahrhunderte ist aufgrund des politischen Geschehens im 20. Jahrhundert (Deutschland und Österreich nach dem 1. Weltkrieg, Deutschland nach dem 2. Weltkrieg, Zerfall der Sowjetunion und Jugoslawiens) nur schwer vergleichbar. Darstellungen des BIP sowie des BIP pro Kopf für die Jahre 1820 und eine Prognose für 2050 sind aus den Abb. 5 und Abb. 6 ersichtlich.

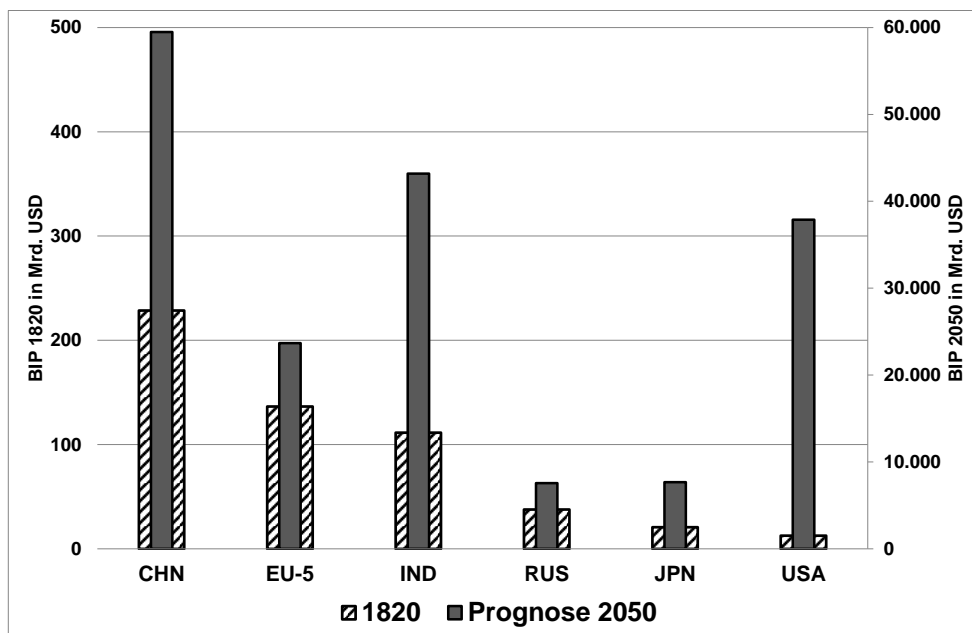


Abb. 5: BIP der Länder China, EU-5<sup>23</sup>, Indien, Russland, Japan und USA 1820 und Prognose für 2050<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Siehe dazu Abb. 8 „Staaten im Jahr 2050 sortiert nach Bruttoinlandsprodukt“ auf Seite 14.

<sup>23</sup> EU-5 umfasst die Länder Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien sowie Spanien.

<sup>24</sup> Daten für das Jahr 1820: Maddison, 2004, S. 205 und 238, Daten für das Jahr 2050: PricewaterhouseCoopers LLP, 2011, S. 9.

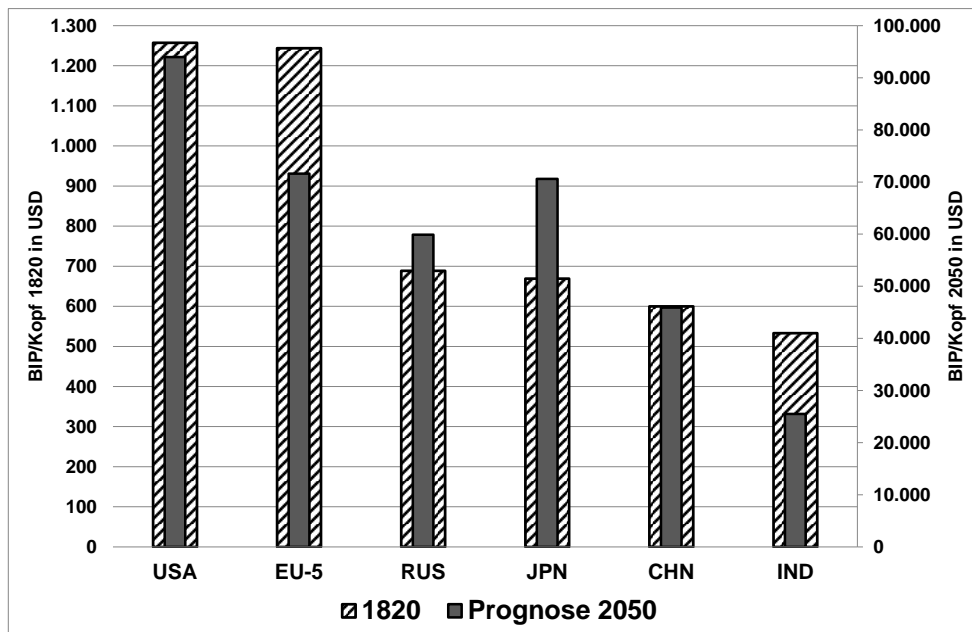


Abb. 6: BIP pro Kopf dargestellt für die Länder China, EU-5, Indien, Russland, Japan und USA 1820 und Prognose für 2050<sup>25</sup>

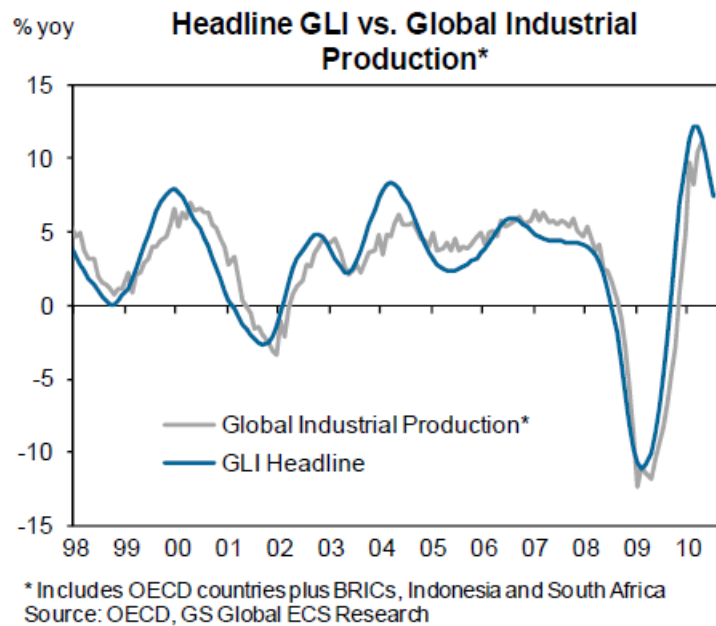
Wie aus Abb. 5 ersichtlich, wird erwartet, dass China und Indien die USA in der absoluten Wirtschaftsleistung bis 2050 überholen werden, im BIP pro Kopf die USA laut den Prognosen aber weiterhin eindeutig führend bleiben (Abb. 6). Aufgrund der aktuellen Ein-Kind-Politik in China wird Indien China bevölkerungsmäßig überholen. Japan und Russland werden um 2050 einen vergleichbaren BIP/Kopf-Wert aufweisen, was einerseits durch die dynamische Wirtschaftsentwicklung in Russland und andererseits durch eine Stagnation der Wirtschaftsdynamik in Japan verursacht wird.

Nach einer Studie von Goldman Sachs Global ECS Research<sup>26</sup> gehen die führenden globalen Wirtschaftsindikatoren mit der Industrieproduktion konform (siehe dazu Abb. 7). Die Abbildung zeigt die weitgehende Parallelität zwischen der jährlichen prozentuellen Veränderung der globalen Industrieproduktion und den wichtigsten globalen Wirtschaftsindikatoren.

Eine starke Industrieproduktion ist daher aufgrund dieser Überlegungen nach wie vor Voraussetzung für eine prosperierende Wirtschaft und kann nicht z. B. durch überproportionale hohe Steigerung von Dienstleistungserbringung kompensiert werden.

<sup>25</sup> Daten für das Jahr 1820: Maddison, 2004, S. 206 und 239, Daten für das Jahr 2050: PricewaterhouseCoopers LLP, 2011, S. 9 sowie Datenbankabfrage der prognostizierten Bevölkerungszahlen unter [http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel\\_population.htm](http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm) [18.5.2012].

<sup>26</sup> Konferenz „Business Process Management & Service Oriented Architecture“ am 20.1.2011 in Wien Hotel Le Meridien Vienna, Veranstalter: L.S.Z. Consulting Loisl.Spiel.Zach GmbH.



**Abb. 7: Wirtschaftsindikatoren und Industrieproduktion<sup>27</sup> (Erläuterung der Abkürzungen in der Grafik: yoy = year on year, deutsch: im Vergleich zum gleichen Zeitraum des Vorjahres; GLI = Global leading indicators, deutsch: Frühindikatoren zur weltweiten Konjunkturlage von Goldman Sachs)**

PWC führt an, dass 2050 die BRIC-Staaten zusammen mit den USA, Japan und den großen EU-5 Staaten (Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Italien und Spanien) die Weltwirtschaft dominieren werden, danach folgen mit Indonesien, Mexiko und der Türkei Länder der Emerging Markets (siehe dazu Abb. 8).<sup>28</sup> Unternehmensgründungen in diesen Ländern sind daher eine Investition in die Zukunft und könnten die erwartete Stagnation z. B. in Westeuropa zumindest teilweise kompensieren.

<sup>27</sup> <http://www.news-to-use.com/2010/08/goldman-sachs-global-leading-indicator-points-to-slowdown.html> [17.5.2012].

<sup>28</sup> In Anlehnung an: PricewaterhouseCoopers LLP, 2011, S. 16.

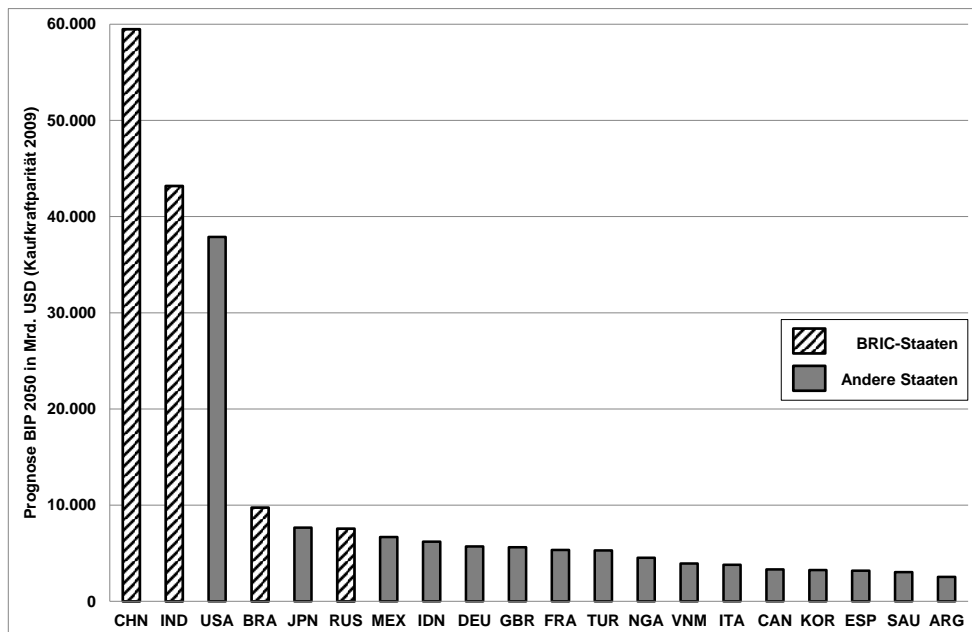


Abb. 8: Staaten im Jahr 2050 sortiert nach Bruttoinlandsprodukt<sup>29</sup>

Laut dieser Prognose werden sich in den Emerging Markets die BRIC-Staaten sowie eine Reihe weiterer Länder (siehe Abb. 8) zu den wirtschaftlich potentesten Ländern (gemessen am BIP) entwickeln. Mit Unternehmensgründungen in diesen Ländern ist eine Partizipation der Gründungsländer an dieser Entwicklung möglich.

#### 1.4.2. Große Kommunen bzw. Städte mit mehr als 1 Mio. Einwohnern

Innerhalb der Nationalstaaten stellen große Städte eigene Ökonomien mit teilweise eigenen Bedingungen dar. Im Zeitablauf hat sich die Bedeutung der Städte speziell in Europa wesentlich verändert. Vor dem 1. Weltkrieg war Wien mit knapp 1,7 Mio. Einwohnern die 6. größte Stadt der Welt (nach London, New York, Paris, Berlin, und Chicago – siehe Tab. 1). Derzeit ist Wien die 7. größte Stadt der EU und die 139. größte Stadt der Welt.<sup>30</sup>

Laut Bericht der United Nations von 2010 scheinen nur noch die (halb)-europäischen Städte Istanbul und Moskau mit je ca. 10,5 Mio. Einwohner unter den 20 größten Städten der Welt auf (siehe dazu Abb. 9).

<sup>29</sup> Daten: PricewaterhouseCoopers LLP, 2011, S. 9.

<sup>30</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_der\\_Millionenst%C3%A4dte](http://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_Millionenst%C3%A4dte) [28.3.2012].

| Rang | Stadt          | Land               | Einwohnerzahl |
|------|----------------|--------------------|---------------|
| 1    | London         | Großbritannien     | 6.480.000     |
| 2    | New York       | Vereinigte Staaten | 4.242.000     |
| 3    | Paris          | Frankreich         | 3.330.000     |
| 4    | Berlin         | Deutsches Reich    | 2.707.000     |
| 5    | Chicago        | Vereinigte Staaten | 1.717.000     |
| 6    | Wien           | Österreich         | 1.698.000     |
| 7    | Tokio          | Japan              | 1.497.000     |
| 8    | St. Petersburg | Russland           | 1.439.000     |
| 9    | Manchester     | Großbritannien     | 1.435.000     |
| 10   | Philadelphia   | Vereinigte Staaten | 1.418.000     |

Tab. 1: Weltgrößte Städte nach Einwohnerzahl um 1900<sup>31</sup>

| Stadt                                     | Land        | Δ Bevölkerung 2010-2025 | Bevölkerung 2010 in Tsd. |
|---|-------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Lagos                                  | Nigeria     | 49,5%                   | 10.578                   |
| 2. Dhaka                                  | Bangladesh  | 42,9%                   | 14.648                   |
| 3. Karachi                                | Pakistan    | 42,7%                   | 13.125                   |
| 4. Kalkutta                               | Indien      | 29,3%                   | 15.552                   |
| 5. Delhi                                  | Indien      | 28,9%                   | 22.157                   |
| 6. Mumbai                                 | Indien      | 28,8%                   | 20.041                   |
| 7. Manila                                 | Philippinen | 28,3%                   | 11.628                   |
| 8. Kairo                                  | Ägypten     | 23,0%                   | 11.001                   |
| 9. Peking                                 | China       | 21,3%                   | 12.385                   |
| 10. Shanghai                              | China       | 20,8%                   | 16.575                   |
| 11. Istanbul                              | Türkei      | 15,0%                   | 10.525                   |
| 12. Los Angeles - Long Beach - Santa Anna | USA         | 7,2%                    | 12.762                   |
| 13. Sao Paulo                             | Brasilien   | 6,9%                    | 20.262                   |
| 14. Mexiko Stadt                          | Mexiko      | 6,4%                    | 19.460                   |
| 15. New York - Newark                     | USA         | 6,2%                    | 19.425                   |
| 16. Rio de Janeiro                        | Brasilien   | 5,9%                    | 11.950                   |
| 17. Buenos Aires                          | Argentinien | 4,8%                    | 13.074                   |
| 18. Tokio                                 | Japan       | 1,1%                    | 36.669                   |
| 19. Moskau                                | Russland    | 1,1%                    | 10.550                   |
| 20. Osaka - Kobe                          | Japan       | 0,3%                    | 11.337                   |

Abb. 9: Weltgrößte Städte um 2010 sortiert nach prognostiziertem Bevölkerungszuwachs im Zeitraum 2010 - 2025<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Daten aus: Chandler, 1987, online unter: <http://geography.about.com/library/weekly/aa011201f.htm> [16.5.2012].

<sup>32</sup> Hoeffingersolutions, 2010, S. 8.

Da Gründungsaktivitäten einerseits meist in Regionen mit gut ausgebauter Infrastruktur erfolgen und andererseits in den großen Städten der Emerging Countries ein starker Nachholbedarf am Ausbau urbaner Infrastruktur sowie ein großer Bedarf an Konsumgütern besteht, spielen diese Millionenstädte bei den Gründungsüberlegungen eine wesentliche Rolle.

So beschäftigt sich z. B. die österreichische Initiative für die Stadtentwicklung in Asien (CDIA = „City Development Initiative for Asia“) mit der Vermittlung von Aufträgen asiatischer Städte an österreichische Unternehmen und bietet zugleich Unterstützung bei lokalen Finanzierungsfragen. 2011 fand dazu eine CDIA-Veranstaltung in der Wirtschaftskammer Österreich statt.

Es wurde dargestellt, dass es derzeit in Asien 1.400 Städte mit einer Einwohnerzahl zwischen 0,5 und 5 Millionen gibt, wobei in ca. 10 % (= ca. 140 Städte) laufend große Infrastrukturinvestitionen getätigt werden und in ca. 1 % (= ca. 14 Städte) die Stadtentwicklung überhaupt auf der „grünen Wiese“ erfolgt und die gesamte urbane Infrastruktur neu aufgebaut werden muss. Laut den aktuell in dieser Veranstaltung präsentierten Zahlen leben Anfang 2012 erstmals weltweit mehr Menschen in Städten als im ländlichen Bereich – mit einem deutlichen Trend in Richtung großer Städte.

Speziell für die einzige österreichische Millionenstadt Wien wird über die Organisation „TINA Vienna“<sup>33</sup> sowohl das Wiener Know-how international angeboten als auch das internationale urbane Know-how auf Anwendbarkeit für Wien laufend überprüft. Die Experten von TINA Vienna können für Gründungs- und Projektaktivitäten in Emerging Countries angefordert und eingebunden werden, was den Gründungsprozess und die Abwicklung internationaler Projekte in Emerging Countries (z. B. Frachthafen Belgrad, Kanalbau Krakau, Verkehrsnetz Türkei, Infrastrukturplanung Vereinigte Arabische Emirate) in vielen Fällen unterstützt und erleichtert hat.

---

<sup>33</sup> Im Internet unter [www.tinavienna.com](http://www.tinavienna.com) abrufbar.

## 2. Forschungsansatz, Vorgehen und Aufbau der Arbeit

### 2.1. Forschungsansatz

Aus eigener langjähriger Berufserfahrung in international tätigen Unternehmen, den Erkenntnissen aus Gesprächen mit internationalen Experten und Interviews mit gründererfahrenen Managern hat sich bestätigt, dass die Gründungsmotivation, der Gründungsprozess und die entstehenden Organisationsstrukturen nicht immer rational nachvollziehbar und oftmals unstrukturiert sind. Es wurde daher die Gründungsmotivation der Organe der Muttergesellschaft untersucht, der Gründungsprozess analysiert und die entstehende Organisation der Tochtergesellschaft begutachtet.

Dazu wurde nach der „Founded Theory“ von Kathleen M. Eisenhardt<sup>34</sup> durch Verbindung von Theorien, eigenen Erfahrungen, Ergebnisse von Fachinterviews und Praxisanalysen vorgegangen und in iterativen Schritten Best-Practice-Modelle zur Beantwortung der Forschungsfragen in den Bereichen Muttergesellschaft, Gründungsprozess und Tochtergesellschaft entwickelt. Durch laufenden Kontakt mit der Praxis wurden diese Modelle auf Anwendbarkeit überprüft und anhand konkreter Gründungen der Vergangenheit verifiziert.

Dieser Forschungsansatz ist im folgenden Bild dargestellt:

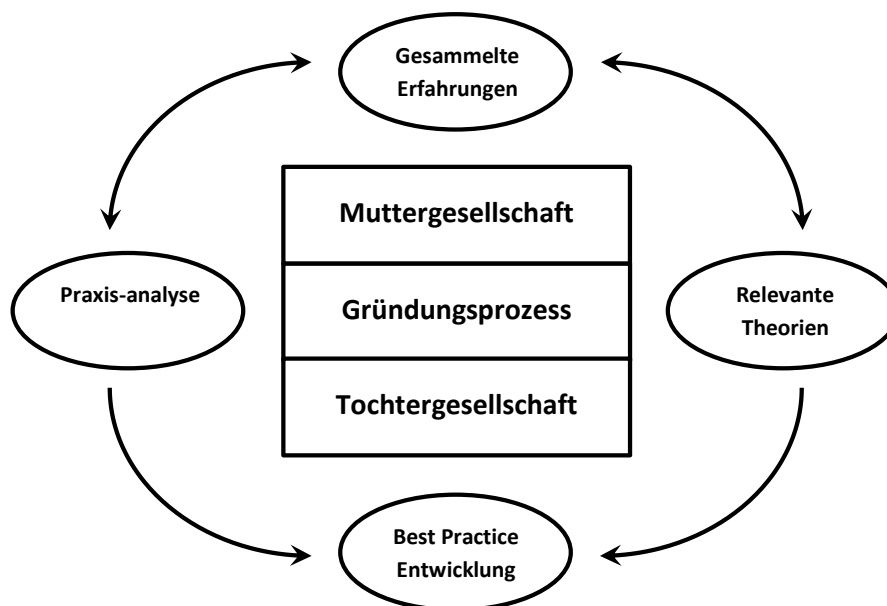


Abb. 10: Forschungsansatz

### 2.2. Vorgehensweise

Zunächst wurden die Forschungsfragen formuliert und die darin enthaltenen wesentlichen Begriffe evaluiert und definiert. Relevante wirtschaftliche und politische Über-

---

<sup>34</sup> Kathleen „Kathy“ M. Eisenhardt, Abteilung „Management Science and Engineering“ der Stanford School of Engineering.



legungen sowie Theorien aus den Fachgebieten Volkswirtschaft, Unternehmenskultur, Projektabwicklung und Risikomanagement, Führungsmethodik, Unternehmensorganisation und Bedürfnisanalyse wurden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf die Gründungsüberlegungen analysiert und die daraus ableitbaren Schlüsse in der Arbeit dargestellt.

In einer Web-basierten Umfrage bei den Wirtschaftsdelegierten der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich in den bedeutendsten Ländern der Emerging Markets sowie in persönlichen Interviews mit gründererfahrenen Managern der IKT- oder IKT-basierenden Branche wurden 10 gründungsrelevante Parameter erarbeitet. Diese Parameter werden in einer Bewertung nach dem österreichischen Schulnotensystem für die potentiellen Zielländer (Bewertung durch die Wirtschaftsdelegierten des jeweiligen Landes) sowie für die Manager der Muttergesellschaft (Bewertung durch gründererfahrene Organe der Muttergesellschaft) verwendet. Die Stimmigkeit der Anforderungen mit den Ausprägungen im Zielland wird einerseits grafisch in einem Spinnendiagramm dargestellt und andererseits mit einer neu entwickelten Gründungskennzahl beschrieben.

Die Motive der Organe der Muttergesellschaft für Gründungen in Emerging Countries wurden in Interviews und aufgrund eigener Erfahrungen sowie den Gesprächen mit internationalen Gründungsexperten analysiert und kategorisiert. In Verbindung mit relevanten Theorien sowie den aus Gesprächen mit internationalen Experten und in fachspezifischen Veranstaltungen gewonnenen Informationen wurden die Voraussetzungen für erfolgreiche Gründungen in Emerging Countries sowohl in der Muttergesellschaft, im Gründungsprozess als auch nachhaltig in der Tochtergesellschaft definiert.

Durch den Abgleich der 3-Ebenen-Theorie im Unternehmenskulturbereich von Edgar H. Schein<sup>35</sup> mit den drei Unternehmens- und Führungsebenen von P. Müri<sup>36</sup> und dem weiteren Abgleich der menschlichen Bedürfnispyramide nach Maslow mit den vergleichbaren Unternehmensbedürfnissen konnten die für Unternehmensgründungen in Emerging Countries besonders wichtigen emotionalen und spirituellen Komponenten von Gründung, Organisation, Führung und Kultur als unabdingbare Ergänzung zu den rationalen Komponenten in einer Unternehmensbedürfnispyramide analog zur Maslow-Pyramide dargestellt werden.

Die Vorgehensweise ist in Abb. 11 aufgeschlüsselt.

---

<sup>35</sup> Schein, 2004, S. 25ff.

<sup>36</sup> Müri in: Habermüller/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 290f.

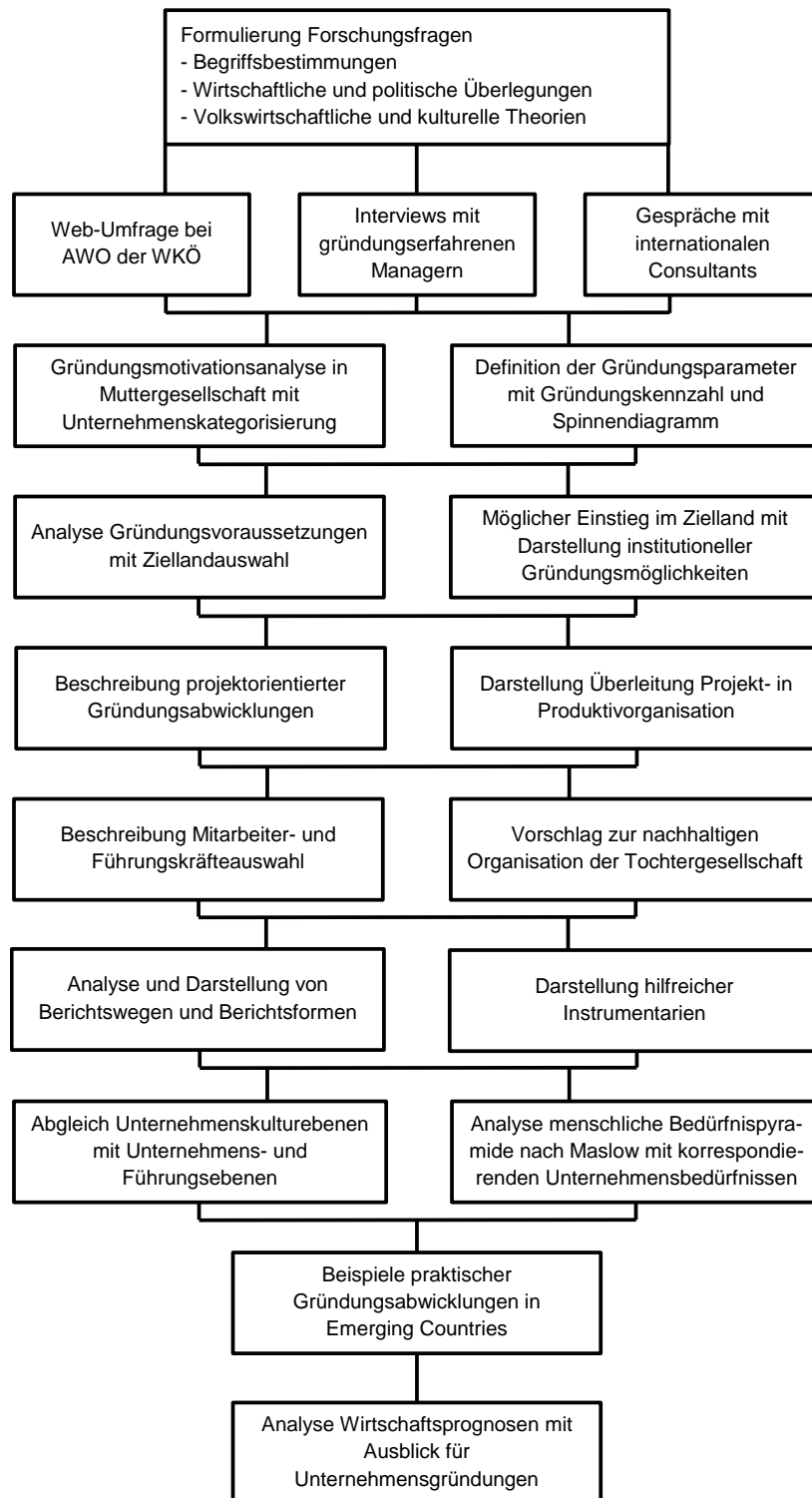


Abb. 11: Vorgehensweise

## 2.3. Aufbau der Arbeit

### 2.3.1. Einleitung und Grundsatzüberlegungen

- Einleitung, Begriffsbestimmungen, politische und wirtschaftliche Überlegungen (Kapitel 1)
- Forschungsansatz, Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit (Kapitel 2)

- Relevante Theorien sowie Informations- und Datenquellen (Kapitel 3)

### **2.3.2. Betrachtung der Muttergesellschaft**

- Gründungsmotive und Gründungsvoraussetzungen in der Muttergesellschaft sowie Kategorisierung der Unternehmen (Kapitel 4)
- Gründungsprozess mit Evaluierung der Gründungsregion über Gründungskennzahl und Spinnendiagramm (Kapitel 5)

### **2.3.3. Der Gründungsprozess**

- Organisatorische Vorkehrungen der Gründung in der Projekt- und Produktivphase mit Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation, Gestaltung der Berichtswege und hilfreiche Instrumentarien (Kapitel 6)
- Personalfragen mit Führungskräfte- und Mitarbeiterauswahl (Kapitel 7)

### **2.3.4. Betrachtung der Tochtergesellschaft**

- Besonderheiten von Gründungen in Emerging Countries (Kapitel 8)
- Bedürfnispyramide von Unternehmen in Analogie zur menschlichen Bedürfnispyramide von Maslow (Kapitel 9)
- Praktische Abwicklung der Gründung mit nachträglicher Verifikation einiger Gründungsentscheidungen der Vergangenheit (Kapitel 10)

### **2.3.5. Zusammenfassung**

- Erkenntnisse mit Beantwortung der Forschungsfragen (Kapitel 11)
- Zusammenfassung und Ausblick (Kapitel 11)

Der Aufbau der Arbeit ist in Abb. 12 veranschaulicht.

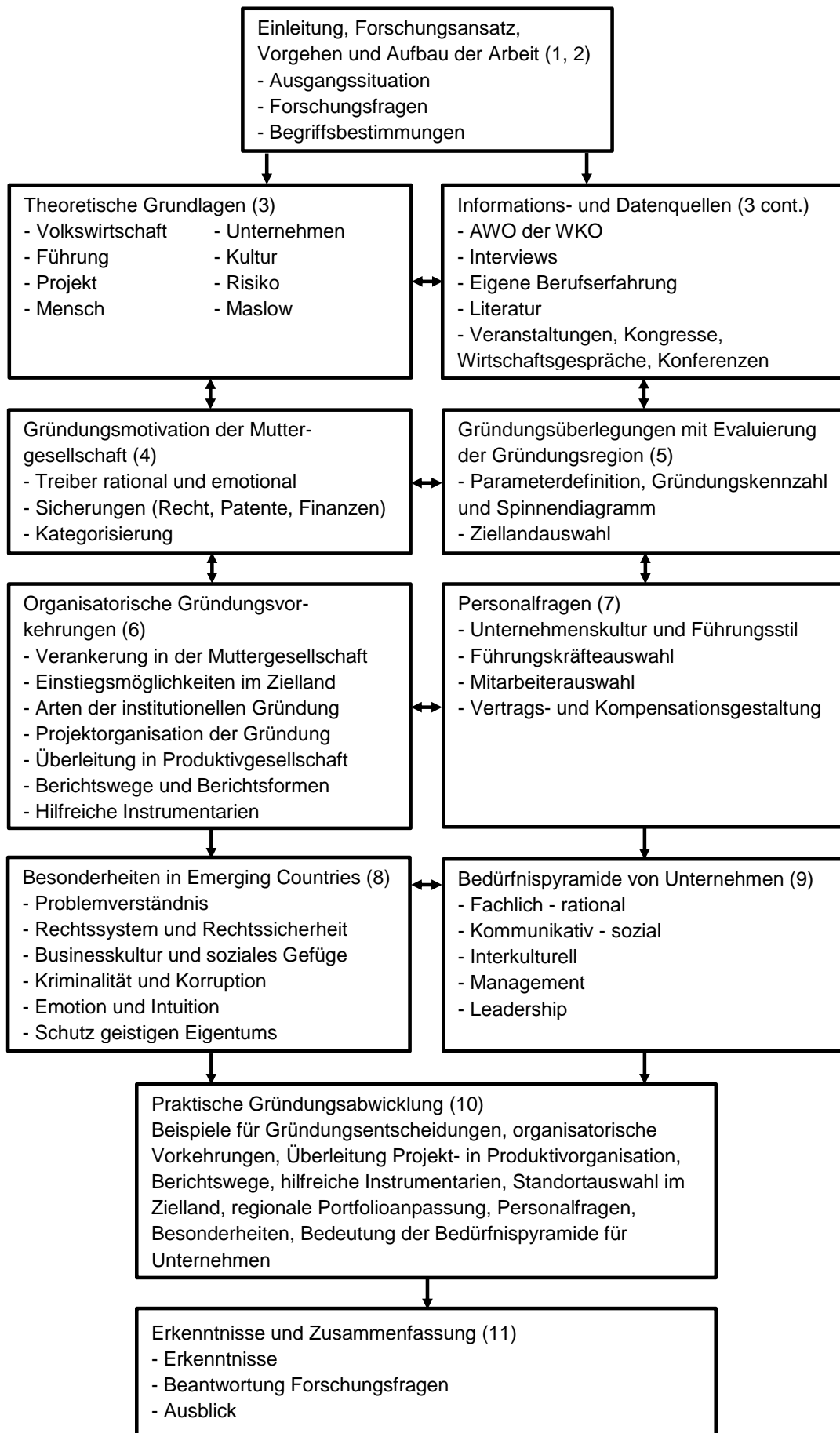


Abb. 12: Aufbau der Arbeit

### **3. Relevante Theorien sowie Informations- und Datenquellen**

#### **3.1. Volkswirtschaftliche Theorien**

##### **3.1.1. Karl Marx/Friedrich Engels – „Das Kapital“**

Karl Heinrich Marx (1818-1883) war deutscher Philosoph, Gesellschaftstheoretiker, politischer Journalist, Protagonist der Arbeiterbewegung, Kritiker der bürgerlichen Gesellschaft, der deutschen idealistischen Philosophie und der politischen Ökonomie. Er strebte eine wissenschaftliche Analyse und Kritik des Kapitalismus an und gilt als einflussreicher Theoretiker des Sozialismus und des Kommunismus. Seine Theorien werden bis heute kontrovers diskutiert.<sup>37</sup> Sein Hauptwerk „Das Kapital“ wurde von Friedrich Engels (1820-1895) fertiggestellt.

Die Realität der ökonomischen und politischen Entwicklung in kommunistisch orientierten Volkswirtschaften (z. B. ehemalige Sowjetunion, China, Vietnam, Kuba, Nordkorea) bestätigen einerseits die Theorien von Marx und Engels, andererseits zeigt sich hier in einigen Staaten bereits der Trend einer Weiterentwicklung des Kommunismus zu einer neuen Form des „Staatskapitalismus“ (etwa Russland und China), der von Marx und Engels in dieser Art nicht vorausgesagt worden ist.

Marx und Engels zeigen auf, dass Unternehmensgründungen in Entwicklungsländern praktisch immer von reicheren in ärmeren Ländern durchgeführt werden und bezeichnen diese Art der Globalisierung als „neuen Kolonialismus“, der aus Menschenrechtsüberlegungen abzulehnen ist.

Zusammengefasst beschreiben Marx und Engels die Entwicklung der Wirtschaftssysteme vom Urkommunismus über die Sklavenwirtschaft, den Feudalismus (These) zum Kapitalismus (Antithese) und schlussendlich zum Sozialismus (Synthese). Den Sozialismus definierten sie als klassenlose Gesellschaft im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Kapital.<sup>38</sup>

##### **3.1.2. Colin Clark – „The Conditions of Economic Progress“**

Colin Clark (1895-1989) beschreibt die Entwicklung vom primären Sektor (Agrarwirtschaft, Bergbau) über den sekundären Sektor (Gewerbe und Industrie) zum tertiären Sektor (Dienstleistungen).<sup>39</sup> Aktuell wird auch bereits ein quartärer Sektor mit Fokus auf Informationstechnologie, Gesundheits- und Pflegewesen und erneuerbare Energien diskutiert. Üblicherweise erfolgen Unternehmensgründungen von Unternehmen aus bereits weiterentwickelten Ländern in Regionen früherer Entwicklungsstufen mit deutlich arbeitsintensiverer Tätigkeit.

---

<sup>37</sup> In Anlehnung an: [http://de.wikipedia.org/wiki/Karl\\_Marx](http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx) [17.02.2011].

<sup>38</sup> In Anlehnung an :Schöpfer, 2010, S. 10.

<sup>39</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2010, S. 10.

Die Schlussfolgerung für Unternehmensgründungen in Emerging Countries ist, dass Länder aus dem höher entwickelten sekundären und tertiären Sektor Gründungen in Ländern mit zumindest um eine Stufe niedrigerem Sektor durchführen, wodurch dann in diesen Ländern die Entwicklung zur nächsthöheren Stufe beschleunigt wird. Die daraus resultierenden Folgerungen für die Kompensationstheorie (entfallende Arbeitsplätze in niedrigeren Sektoren werden durch neue Arbeitsplätze in höheren Sektoren kompensiert) sind in Kapitel 3.1.4 beschrieben. Letztendlich tendiert damit die gesamte Weltwirtschaft zum tertiären und quartären Sektor, was die Anteile der Industrien im primären Sektor (Grundstoffindustrie, Bergbau, Agrarwirtschaft) an der Weltwirtschaft schrumpfen lässt.

### 3.1.3. Walt Whitman Rostow – „Stages of Economic Growth“

Walt Whitman Rostow (1916-2003) hat die Stufentheorie von der traditionellen Gesellschaft über Vorbereitung, Aufschwung, Take Off, Drive to Maturity und Zeitalter des Massenkonsums entwickelt.<sup>40</sup> Er führt aus, dass Unternehmensgründungen primär von Unternehmen aus Ländern des Massenkonsums in Aufschwungländern durchgeführt werden, wodurch sich dann auch diese Länder verstärkt in Richtung Massenkonsum entwickeln (z. B. Brasilien, Indien und China). Auch aus dieser Theorie folgt die Infragestellung der Kompensationstheorie, eine Antwort darauf findet man zum Teil in der Zyklustheorie von Kondratieff und den Business-Cycle-Überlegungen von Schumpeter (siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 3.1.4).

### 3.1.4. Erik Händeler – „Die Geschichte der Zukunft“

Basierend auf den Strukturzyklen von Kondratieff, den Business Cycles von Schumpeter, den Innovationen nach Mensch, den Technologiesystemen nach Freeman und Prognosen nach Nefiodow erläutert Händeler (geb. 1969) die wirtschaftliche Zukunft der globalen Ökonomie.<sup>41</sup>

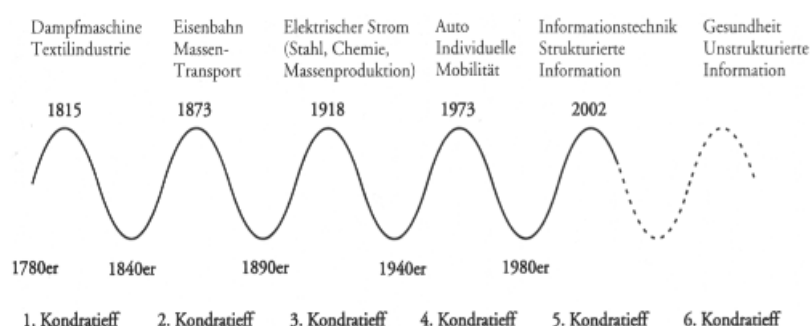


Abb. 13: Strukturzyklen nach Händeler<sup>42</sup>

<sup>40</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2010, S. 11ff.

<sup>41</sup> Ausführungen in diesem Kapitel nach: Händeler, 2005a.

<sup>42</sup> Händeler, 2005b, S. 27.

Händler beschreibt in Abb. 13 eine alle 30 bis 40 Jahre ersichtliche Konjunkturwelle, die von wesentlichen primär technischen Innovationen ausgelöst wird. Diese Wellen werden den Strukturzyklen von Kondratieff zugeordnet und mit Nummern versehen (1. bis n-ter Kondratieff). Nach dieser Theorie befindet sich die Weltwirtschaft aktuell (2012) in einem Wellentief zwischen 5. und 6. Kondratieff (entsprechend der aktuellen Weltwirtschaftskrise der letzten Jahre), mit einem echten Aufschwung ist nach dieser Theorie im 6. Kondratieffzyklus in Jahrzehnten zu rechnen, wenn neue Innovationen – voraussichtlich im Gesundheits- und Informationsbereich – realisiert werden.<sup>43</sup>

Die Kenntnis des aktuellen Standes einer Volkswirtschaft im Zielland hinsichtlich der Entwicklungsstufe bzw. des Kondratieff-Zyklus ist für die Entscheidung über die Gründung eines Unternehmens in einer bestimmten Weltregion wesentlich, da das Portfolio der geplanten Produktion oder Dienstleistung mit der Entwicklungsstufe bzw. dem Zyklus schwerpunktmäßig stimmig sein sollte.

Generell ist dazu anzumerken, dass die Kompensationstheorie mit der zugrundeliegenden Tendenz, die durch produktionstechnische Fortschritte ausgelöste Freisetzung von Arbeitnehmern in einem Wirtschaftssektor durch eine vermehrte Aufnahmebereitschaft in nachfolgenden Sektoren weitgehend wettzumachen<sup>44</sup>, zukünftig nicht mehr anwendbar sein wird. Laut Prognose des US Office of Technology Assessment werden im Jahr 2045 in den USA nur mehr 2 % der Arbeitnehmer im Agrarsektor und 5 % der Arbeitnehmer im Produktionssektor tätig sein, hingegen 93 % der Arbeitnehmer im Dienstleistungssektor (siehe Abb. 14).

---

<sup>43</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2002, S. 235.

<sup>44</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2002, S. 238ff.

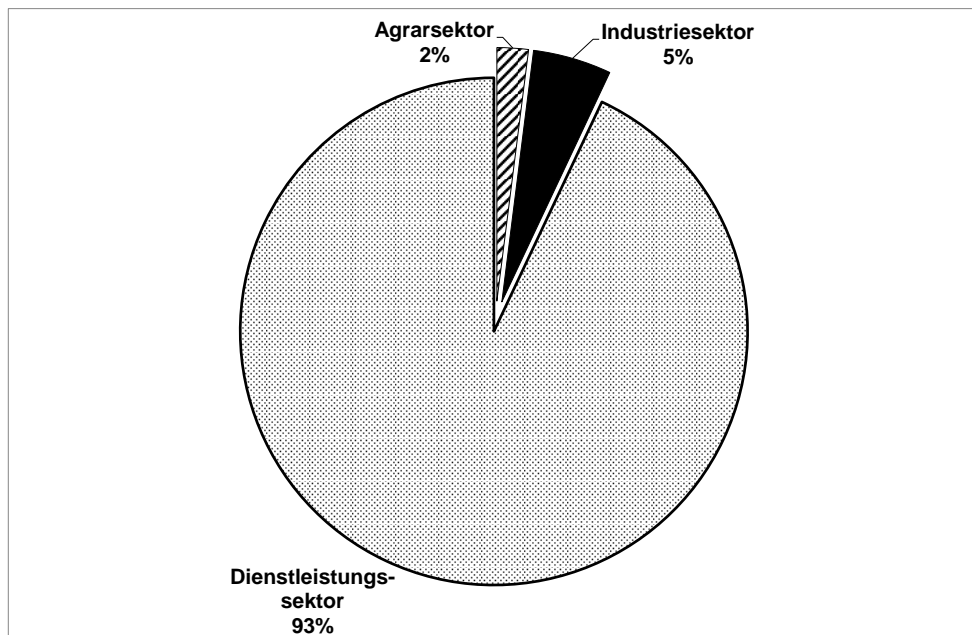


Abb. 14: Beschäftigungsstruktur in den USA im Jahr 2045 nach Sektoren<sup>45</sup>

Bei entsprechender Entwicklung aller Volkswirtschaften würden damit alle Länder zur Erbringung von Dienstleistungen tendieren, wodurch für den Agrar- und Industriesektor keine Arbeitskräfte mehr verfügbar wären. Ob diese Bereiche tatsächlich durch verstärkte Automatisierung (Robotereinsatz) mit entsprechend wenig Beschäftigten auskommen können, ist zweifelhaft. Eventuell ergibt sich aber im Rahmen eines neuen zukünftigen Konjunkturzyklus nach Kondratieff eine derzeit nicht absehbare Beschäftigungswelle in völlig neuen Wirtschaftsbereichen (z. B. 6. Kondratieff siehe Abb. 13) oder eine Rückbesinnung auf Grundstoff- und Agrarindustriebereiche, durch die diese Probleme in der Zukunft gelöst werden könnten.

## 3.2. Unternehmenskultur und Führungsverhalten

### 3.2.1. Unternehmenskultur nach Schein

Edgar H. Schein unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur.<sup>46</sup>

#### 3.2.1.1. Artefakte

Artefakte (im Original „Artifacts“, deutsch auch „Äußerlichkeiten“) beschreiben die mit unseren 7 Sinnen wahrnehmbaren äußerlichen Eindrücke wie Gebäude, Empfangsräume, Büroausstattung, Kleidung, Mimik, Klima, Gerüche, Auftreten und dergleichen.

<sup>45</sup> Schöpfer, 2002, S. 239.

<sup>46</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 25ff.



Diese Eindrücke sind laut Schein unmittelbar wahrnehmbar und vermitteln einen ersten Eindruck der Kultur eines Landes oder eines Unternehmens innerhalb von wenigen Tagen.

### **3.2.1.2. Öffentlich propagierte Werte**

Öffentlich propagierte Werte („Espoused Values“, deutsch auch „angenommene, definierte Werte“) sind auf Landesebene die Verfassung, Gesetze und Verordnungen sowie Gerichtsurteile. Auf die Unternehmensebene übertragen sind dies definierte Unternehmensziele, Mission & Vision, Arbeitsanleitungen, Prozessbeschreibungen, Jobbeschreibungen und schriftlich festgehaltene Verordnungen.

Dieses Regelwerk kann, so Schein, innerhalb von Monaten erfahren und verstanden werden.

### **3.2.1.3. Grundlegende unausgesprochene Annahmen**

Nach Schein sind grundlegende unausgesprochene Annahmen („Underlying shared assumptions“, deutsch auch „grundsätzliche gemeinsame Erfahrungen“) das Herzstück jeder Kultur. Sie beschreiben die Erfahrungen jedes Einzelnen mit der tatsächlichen Umsetzung der in den beiden vorangegangenen Punkten beschriebenen Fakten und Festlegungen.

Auf Länderebene können z. B. die Gesetze und Verordnungen Korruption ausschließen. Wenn diese aber nicht zur Anwendung kommen und selbst Gerichtsurteile nicht durchgesetzt werden, dann ist diese Erfahrung der Nicht-Durchsetzbarkeit von Rechtsvorschriften wesentlicher Bestandteil der Kultur.

Auf Unternehmensebene können Durchführungsverordnungen und Prozessbeschreibungen auf Basis von definierten Organisationsstrukturen eine bestimmte Form der Auftragsabwicklung vorgeben. Wenn die Realität durch „graue Netzwerke“, persönliche Freundschaften oder über Jahre eingefahrene Parallelabläufe anders aussieht, ist das eine wesentliche kulturelle Erfahrung.

Die kulturellen Erfahrungen auf dieser Ebene sind nach Schein erst nach Jahren voll wahrnehmbar und auch von außen sehr schwer einschätzbar. Die Kenntnis dieser inneren kulturellen Bedingungen ist daher meist nur durch Auf- oder Übernahme von kulturelerfahrenen Mitarbeitern aus diesen Bereichen möglich.

Kommen zusätzlich zu den oben angeführten Kulturaspekten noch interkulturelle Aspekte zum Tragen, die wesentlich von Tradition, Religion und Stimmung beeinflusst sind, dann kommt der Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden zwischen dem gründungswilligen Unternehmen und dem Gründungsland bzw. den dort bereits etablierten Unternehmen besondere Bedeutung zu.

### 3.2.2. Führungs- und Leadership-Stile nach Schein und Hersey/Blanchard

Schein unterscheidet zwei grundsätzlich unterschiedliche Führungsstilarten, die wesentlich die Unternehmenskultur des Gesamtunternehmens beeinflussen.<sup>47</sup>

Der eine Extremfall ist der völlig konsensorientierte Führungsstil mit allen Freiheiten für Mitarbeiter und Organisationseinheiten („The Action Company“) und das Gegenstück dazu der völlig autoritäre Führungsstil mit klar geregelten Zuständigkeiten auf allen Organisationsebenen („The Multi Company“).

Der autoritäre Führungsstil entspricht militärischen Grundsätzen und wird in praktisch allen Armeen der Welt ausgeübt. Schein führt als Beispiel für eine „Multi Company“ das Schweizer Pharmaunternehmen Ciba-Geigy an, das auch bei der Globalisierung ein klar definiertes, vorgegebenes und mit eindeutigen Verantwortlichkeiten versehenes Organisationsmodell weltweit ausgerollt hat. Alle wesentlichen Entscheidungen wurden top-down von der Unternehmensführung aus getroffen. Mit Vorliebe werden hier ehemalige militärische Mitarbeiter als Führungskräfte und Mitarbeiter eingestellt, da sie mit dieser Form der Unternehmenskultur bestens vertraut sind. Dabei hat sich jeder Mitarbeiter nur auf die ihm zugeordnete Rolle zu fokussieren und Entscheidungen vorgesetzter oder höherrangiger Kollegen widerspruchslos zur Kenntnis zu nehmen. Eine im Vorstand beschlossene Gründung eines Tochterunternehmens in Ländern der Emerging Markets war daher ohne Diskussion von den dafür zuständigen Stellen (Business Development und Mergers & Acquisitions) den Vorgaben entsprechend umzusetzen.

Als Gegenbeispiel führt Schein für „The Action Company“ das US-amerikanische Unternehmen Digital Equipment Corporation an.<sup>48</sup> Schein beschreibt darin den absolut konsensuellen Führungsstil mit gleichberechtigten Mitarbeitern auf allen Organisationsebenen. Die Mitarbeiter werden dabei sogar zur Insubordination ermuntert und sind aufgerufen, Entscheidungen ihrer Vorgesetzten oder formal höherrangigen Kollegen in Frage zu stellen und sich auch in Bereiche mit Vorschlägen und Anmerkungen einzubringen, für die sie fachlich gar nicht zuständig sind. Bei der Globalisierung wurden aufgrund dieser Vorgangsweise bestimmte Märkte – vor allem im Emerging-Country-Bereich – erst gar nicht bedient, da die dort herrschenden Zustände vor allem in den Bereichen Rechtssicherheit und Kriminalität/Korruption den von allen Mitarbeitern der Muttergesellschaft extrem mitgetragenen ethischen Ansprüchen nicht gerecht wurden. Eine Gründung von Tochtergesellschaften in diesen Ländern wurde daher trotz des unzweifelhaft erkannten wirtschaftlichen Potentials dieser Regionen abgelehnt.

---

<sup>47</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 223ff.

<sup>48</sup> Schein hat im Buch „DEC is Dead, Long Life DEC“ seine Beratungserfahrungen mit DEC festgehalten. Im Deutschen ist das Buch unter dem Titel „Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation“ in der Übersetzung von Irmgard Hölscher und Dagmar Zerbst 2006 im Verlag EHP-Organisation erschienen.

Hersey und Blanchard unterscheiden 4 grundlegende Führungsstile, die zwischen den zwei Extremen von Schein liegen. Diese sind in folgendem Bild dargestellt.

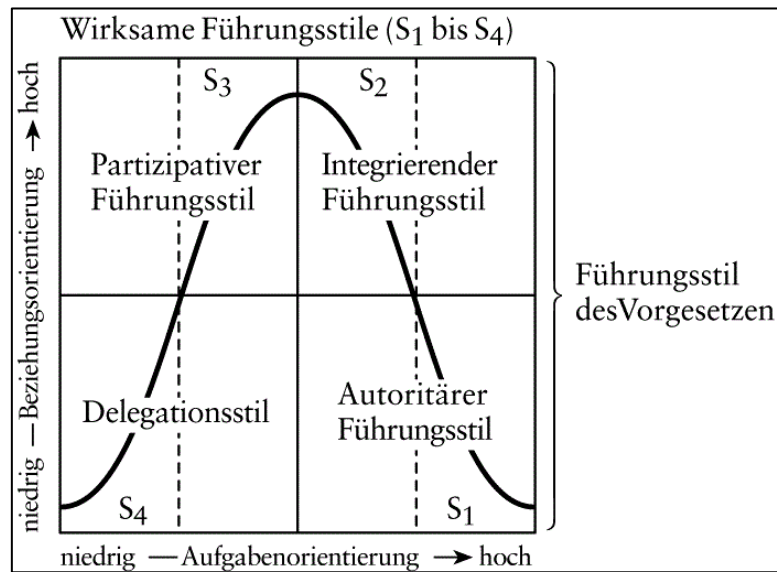


Abb. 15: 4 Führungsstile nach Paul Hersey und Kenneth Blanchard<sup>49</sup>

Hier werden 4 unterschiedliche Führungsstile („Leadershipbehaviours“) angeführt, für die die dazu passenden Führungskräfte und Mitarbeiter der Tochtergesellschaft auszuwählen sind:

- S1: Autoritätsorientiert mit wenig Unterstützung für Mitarbeiter sowie hoher Aufgaben- und niedriger Beziehungsorientierung der Führung („Führungsorientierung“) = Autoritärer Führungsstil
- S2: Autoritätsorientiert mit viel Unterstützung für Mitarbeiter sowie hoher Aufgaben- und Beziehungsorientierung der Führung („Beratungsorientierung“) = Integrierender Führungsstil
- S3: Unterstützungsorientiert mit wenig Autoritätsanspruch sowie hoher Aufgaben- und niedriger Beziehungsorientierung der Führung („Unterstützungsorientierung“) = Partizipativer Führungsstil
- S4: Selbstständigkeitsorientiert mit wenig Einflussnahme auf Mitarbeiterentscheidungen sowie niedriger Aufgaben- und Beziehungsorientierung („Delegationsorientiert“) = Delegationsstil

Die Abhängigkeit der Bedeutung von Entscheidungen und dem Delegationsniveau laut den Führungsstilklassen in Abb. 15. zeigt das nachfolgende Bild:

<sup>49</sup> [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungsstile\\_und\\_konzepte/f%C3%BChrungsstile\\_und\\_konzepte.htm](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte.htm) [17.5.2012].

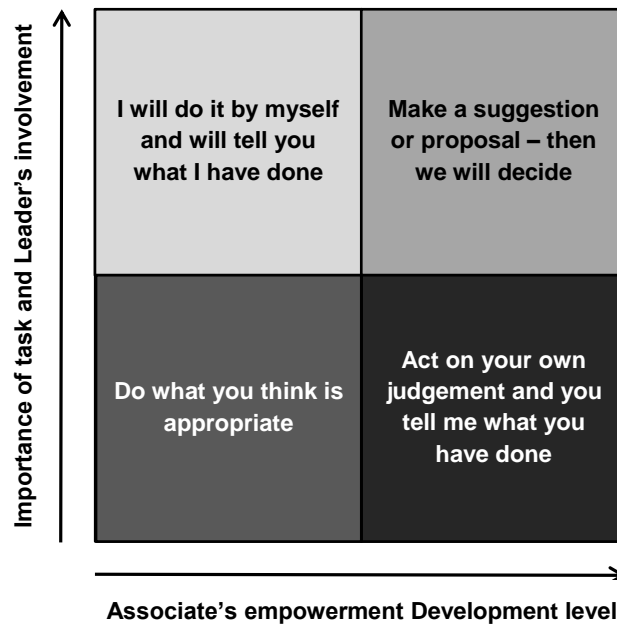


Abb. 16: Abhängigkeit der Bedeutung von Entscheidungen und dem Delegationsniveau laut den Führungsstilklassen<sup>50</sup>

Bezüglich der aufzubauenden Unternehmenskultur neu gegründeter Unternehmen kommt der bestehenden Unternehmenskultur im Mutterunternehmen eine wesentliche Einflussnahme zu. Dabei sind folgende Ansätze bezüglich der Kooperation zwischen Mutter- und Tochterunternehmen in Anlehnung an die oben angeführten Leadership-Theorien möglich:

- Autoritär: Muttergesellschaft entscheidet alles und Tochtergesellschaft empfängt Anweisungen
- Beratend: Tochtergesellschaft macht Vorschläge und Muttergesellschaft entscheidet durch Auswahl von einem dieser Vorschläge
- Unterstützend: Tochtergesellschaft entscheidet und berichtet an Muttergesellschaft mit fallweiser Bitte um Unterstützung
- Delegierend: Tochtergesellschaft entscheidet und agiert selbstständig innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (Business- oder Budgetplan)

Speziell bei Unternehmensgründungen in Emerging Countries mit oftmals stark unterschiedlichen kulturellen, religiösen und philosophischen Aspekten im Vergleich zum Land der Muttergesellschaft ist die Frage des dort gewünschten Führungsstils im Vergleich zur Unternehmenskultur der Muttergesellschaft wesentlich. Der Auswahl der zu dieser Kultur passenden Führungskräfte und Mitarbeiter kommt daher eine besondere Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg der Gründung zu. Auch die optimale Führungskräfte- und Mitarbeiterauswahl für den gewünschten Grad der lokalen Selbstständigkeit der Tochtergesellschaft bei strategischen und operativen Entscheidungen wird von diesen Überlegungen mitbestimmt.

<sup>50</sup> Zitiert nach Adelberger, 2011, Teil 4, S. 13.

### **3.3. Projektdefinition, Projektabwicklung und Projektorganisation<sup>51</sup>**

#### **3.3.1. Projektbegriff und Projektmanagement**

Organisationen (Unternehmen, Dienstleistungsbetriebe, Verwaltungen) sind üblicherweise so strukturiert, dass Routineprozesse möglichst effizient abgewickelt werden können. Außerhalb dieser Routine stehende Vorhaben zur Um- oder Neugestaltung von Prozessen (Innovationsprozesse) werden daher zweckmäßigerweise in Projektform abgewickelt, für die entsprechende organisatorische Vorkehrungen getroffen werden müssen. Dies bedeutet, dass die Abwicklung von Innovationsprozessen von jener der Routineprozesse organisatorisch getrennt werden sollte, wobei aber personelle Verflechtungen durch die Beschäftigung identischer Personen mit Routine- und Projektaufgaben nicht ausgeschlossen werden können.

Ein Gründungsvorhaben in einem Emerging Country ist aufgrund der damit verbundenen Aufgaben als Projekt zu definieren.

##### **3.3.1.1. Projektbegriff**

Unter Projekt ist ein Vorhaben zu verstehen, für dessen Durchführung besondere organisatorische Vorkehrungen zu treffen sind und das folgende Charakteristika aufweist:

- Zeitliche Begrenzung (Beginn, Abschluss)
- Definiertes bzw. zu definierendes Ziel (Aufgabe, Ergebnis)
- Einmaligkeit bzw. Besonderheit für die betroffene Organisation
- Großer Umfang, daher Unterteilung in verbundene und wechselweise abhängige Teilaufgaben
- Involvierung von mehreren Personen, Stellen und Abteilungen von innerhalb und oft auch von außerhalb der eigenen Organisation
- Große Unsicherheiten (vor allem in den frühen Phasen) bezüglich der Zielerreichung und der Einhaltung von Kosten- und Terminvorgaben

##### **3.3.1.2. Projektabwicklung durch Projektmanagement**

Unter Projektmanagement versteht man den Überbegriff aller willensbildenden und durchsetzenden Aktivitäten im Zusammenhang mit der Abwicklung von Projekten. Es geht dabei ausschließlich um das Management des Problemlösungsprozesses und nicht um fachliche Beiträge zur Problemlösung. Im Projektmanagement sind daher enthalten:

- Abgrenzung des Problems und der Aufgabenstellung
- Vereinbarung der Ziele und der Logik des Ablaufs bzw. des Vorgehens

---

<sup>51</sup> In Anlehnung an: Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 240ff.

- Einsatz und zielgerichtete Disposition und Koordination von personellen, finanziellen und sachlichen Ressourcen
- Führung der Projektmitarbeiter nach innen und deren Vertretung nach außen
- Überwachung und Steuerung des Projektablaufes in inhaltlicher, terminlicher und kostenmäßiger Hinsicht

### **3.3.1.3. Funktionale Dimension des Projektmanagements**

Hier stehen die Teilaspekte zur Inangangsetzung der Projektaktivitäten im Vordergrund. Dazu gehören beispielhaft folgende Aktivitäten:

- Projektauftrag vereinbaren (Ziele, Budget, Termine usw.)
- Projektleiter bestimmen
- Projektorganisation bestimmen
- Personelle Konfiguration der Entscheidungsgremien und der Projektmitarbeiter
- Projektstruktur und Aufgaben definieren
- Projektablauf strukturieren
- Projektaktivitäten planen
- Informations-, Berichts- und Dokumentationswesen organisieren
- Ressourcen freimachen
- Tätigkeiten planen, disponieren und kontrollieren
- Korrekturmaßnahmen planen und einleiten (Change Management)

### **3.3.1.4. Institutionelle Dimension des Projektmanagements**

Diese Dimension hat vor allem die projektorientierte Aufbauorganisation des Projektes (Projektorganisation) und deren Verzahnung mit der Mutterorganisation zum Inhalt. Beispielhaft werden hier folgende Fragen behandelt:

- Wahl des geeigneten Organisationsmodells
- Einbindung der Projektorganisation in die Hierarchie der Mutterorganisation
- Kompetenzen des Projektleiters
- Definition der benötigten Entscheidungs-, Beratungs- und Unterstützungsinstanzen sowie ihrer institutionellen und personellen Zusammensetzung

### **3.3.1.5. Personelle Dimension des Projektmanagements**

Diese personelle Dimension ist eng mit der institutionellen verzahnt, da Institutionen ja nur Voraussetzungen schaffen können, die von agierenden Personen genutzt werden. Das Augenmerk richtet sich hier auf die handelnden Personen und deren Anforderungs- und Eignungsprofile, wie z. B.:

- Projektleiter und Subprojektleiter
- Projektteammitglieder
- Entscheidungsträger

### **3.3.1.6. *Psychologische Dimension des Projektmanagements***

Diese Dimension betrifft primär die handelnden Personen, wegen ihrer unlösbaren Verbindung zur funktionalen, institutionellen und instrumentellen Dimension wird sie aber getrennt dargestellt.

Hier geht es darum, dass die

- Ziele
- Vorgehensweisen
- Methoden
- Verfahren

von den handelnden Personen akzeptiert, getragen und mit Inhalt ausgefüllt werden.

### **3.3.1.7. *Instrumentelle Dimension des Projektmanagements***

In der instrumentellen Dimension geht es um die handwerkliche Durchführung der Projektabwicklung, wie z. B.

- Planungs- und Kontrolltechniken (z. B. Netzplantechnik)
- Moderationstechniken
- Sitzungsführung
- Zielformulierung
- Bewertung
- Darstellung
- Entscheidung
- Strukturierung

Diese fünf Dimensionen des Projektmanagements sind in der Praxis auf vielfältige Weise miteinander verbunden, so ist z. B. der Projektleiter sowohl eine Institution als auch eine Person, er erfüllt Aufgaben (Funktionen) und bedient sich geeigneter Instrumente (Techniken).

### **3.3.2. *Formen der Projektorganisation***

Grundsätzlich werden drei besonders typische Formen der Projektorganisation unterschieden, die sich insbesondere im Ausmaß der Weisungs- und Entscheidungsbe-fugnisse des Projektleiters unterscheiden. Zwischen den beiden Extremformen der reinen Projektorganisation und der Einfluss-Projektorganisation liegt als Mischform die Matrix-Projektorganisation, die den Versuch darstellt, die Vorteile der beiden anderen Extremformen zu vereinigen und die Nachteile möglichst zu vermeiden (was nicht immer vollständig möglich ist).

### 3.3.2.1. Reine Projektorganisation

Charakteristisch für die reine Projektorganisation ist, dass die Projektmitarbeiter aus ihren bisherigen Stammbereichen herausgelöst und der Leitung des Projektmanagers unterstellt werden, der damit temporär ihr Linienvorgesetzter wird.

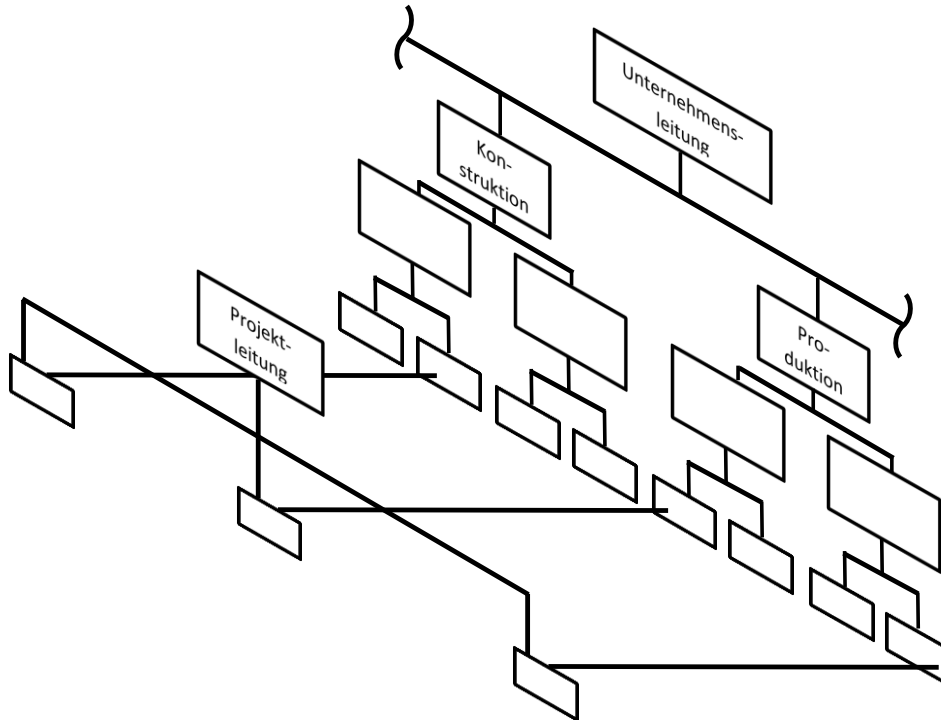


Abb. 17: Reine Projektorganisation<sup>52</sup>

Der Projektleiter erhält damit sehr weitreichende Kompetenzen und ein hohes Maß an Verantwortung für die sachliche, terminliche und budgetäre Zielerreichung.

### 3.3.2.2. Einfluss-Projektorganisation

Bei dieser Form der Projektorganisation bleibt die Standardorganisation der Muttergesellschaft unverändert bestehen, es wird aber ein „Projektkoordinator“ ernannt, der für die Dauer des Projektes in seiner Funktion als Projektleiter jener Führungsebene zugeteilt wird, die dem Inhalt bzw. der Bedeutung des Projektes angemessen ist.

<sup>52</sup> Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 257.



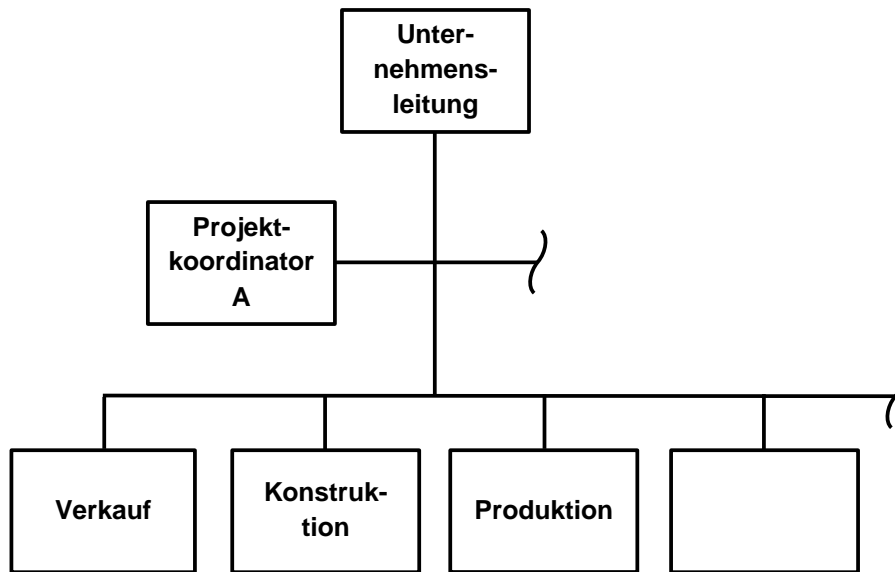


Abb. 18: Einfluss-Projektorganisation<sup>53</sup>

Der Projektleiter ist dabei eher ein Projektkoordinator ohne direkte Weisungsbefugnisse an die temporären Projektmitarbeiter und nimmt bei dieser Organisation eine Stabsfunktion wahr. Diese Projektorganisationsform erfordert zur Erreichung der Projektziele ein hohes Maß an Konsenskultur in der Muttergesellschaft, da sich der Projektleiter ständig mit den Liniovorgesetzten der Projektmitarbeiter abstimmen muss und Konflikte meist bis zur Unternehmensleitung eskaliert werden müssen, um eine Entscheidung zu erreichen.

### 3.3.2.3. Matrix-Projektorganisation

Diese Form der Projektorganisation stellt eine Kombination aus „Reiner Projektorganisation“ und „Einfluss-Projektorganisation“ dar. Dabei bleiben die Projektmitarbeiter in administrativen Belangen (z. B. Entlohnung, Abwesenheiten, Entwicklungsplanung, Alltagsdispositionen usw.) ihren Stammorganisationen zugeordnet (1. Dimension der Matrix). In Projektbelangen (z. B. Ressourcenzuordnung, Zieldefinition, Qualitätskontrolle) hat hingegen der Projektleiter ein vereinbartes Zugriffsrecht auf die projektspezifisch definierten Mitarbeiter (2. Dimension der Matrix).

<sup>53</sup> Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 258.

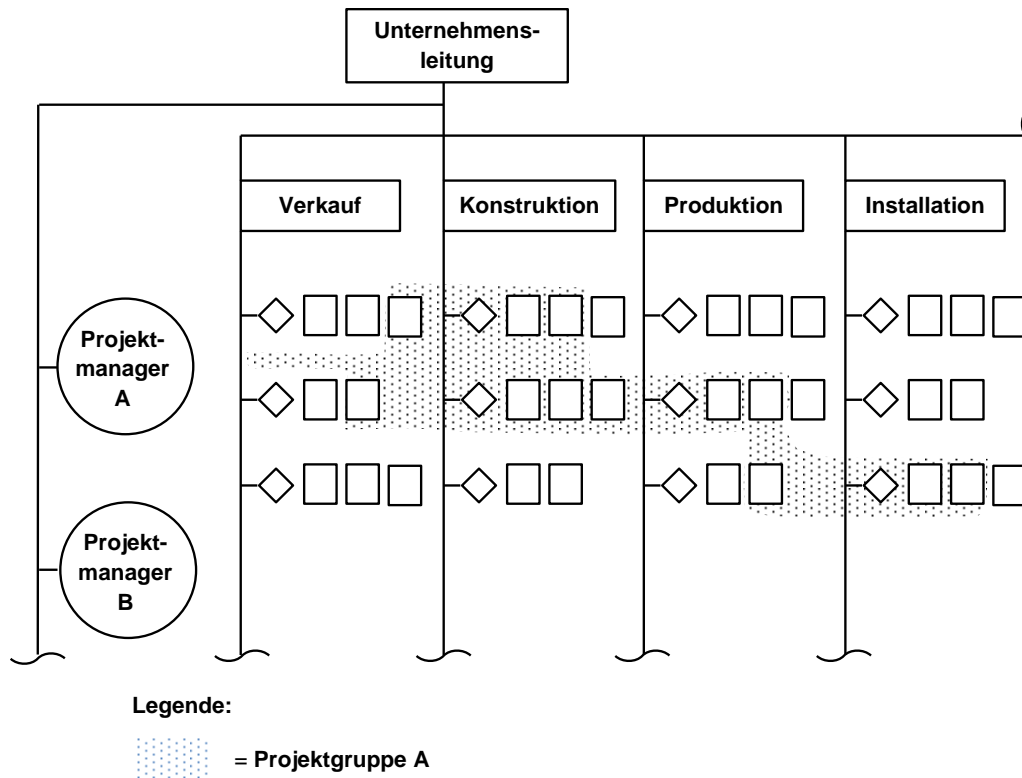


Abb. 19: Matrix-Projektorganisation<sup>54</sup>

### 3.4. Risikomanagement

#### 3.4.1. Risikodefinition

Risiko wird definiert als

„die Möglichkeit (Wahrscheinlichkeit) einer Abweichung des tatsächlichen Ergebnisses vom erwarteten Ergebnis. Die Abweichung kann positiv oder negativ sein. Bei negativen Abweichungen besteht die Gefahr, dass unerwünschte Ereignisse eintreten ([z. B., d. Verf.]: Verluste) oder die Gefahr, dass erwünschte Ergebnisse nicht eintreten ([z. B. d. Verf.]: verpasste Chancen). Risiko ist eine spezielle Form der Unsicherheit, die grundsätzlich eine nicht vorhandene Sicherheit bezüglich einer Angelegenheit ausdrückt. Das Risiko kann gegenüber der Unsicherheit aus Erfahrungsgründen eingeschätzt werden und Gegenmaßnahmen [(z. B. Risikomanagement), d. Verf.] können geplant werden.“<sup>55</sup>

#### 3.4.2. Risikomanagement

Risikomanagement wird neben dem Projektmanagement als wesentlicher Faktor zur Sicherstellung der Zielerreichung und Vermeidung unerwünschter negativer Überraschungen im Projektverlauf angewandt. Verantwortlich für die Implementierung des

<sup>54</sup> Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 260.

<sup>55</sup> Seibold, 2006, S. 8.

Risikomanagements ist der Projektmanager, fallweise mit Unterstützung eines eigenen Risikomanagers.

Laut „The 2009 Ernst & Young Business Risk Report“ bedeutet Risikomanagement im Zusammenhang mit Organisationsfragen:

„In leading organisations, risk management is viewed not as a process, but rather as a management competency – a discipline that adds rigor and enables the enhancement of uncertainty and volatility, effectively minimizes threats and capitalizes on opportunities. Companies at the height of performance in their respective industries have embedded this competency into their business practices to effectively manage risk across the continuum – moving beyond a traditional focus on controls and compliance, to create a competitive advantage.“<sup>56</sup>

### 3.4.3. Leistungspotential eines integrierten Risikomanagements

Das Leistungspotential eines integrierten Risikomanagements stellt Risak in der folgenden Grafik dar.

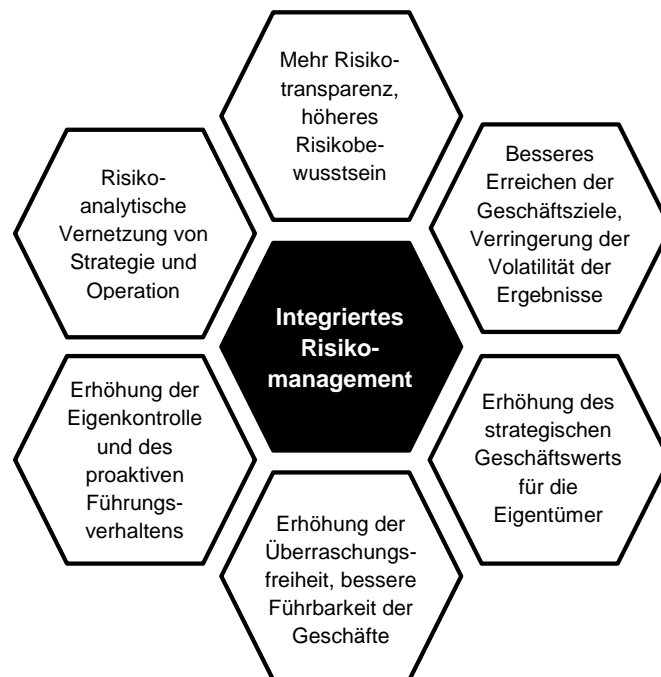


Abb. 20: Leistungspotential integriertes Risikomanagement<sup>57</sup>

Nach Risak führt ein integriertes Risikomanagement vor allem zu einer Erhöhung des Risikobewusstseins mit mehr Risikotransparenz sowie zu einer Vermeidung von Überraschungen und damit zu besserer Geschäftsführbarkeit. Risikoanalytische Vernetzung von Strategie und Operation sowie Steigerung der Eigenkontrolle und des

<sup>56</sup> Ernst & Young, 2009, S. 3.

<sup>57</sup> Risak, 2010, S. 103.

proaktiven Führungsverhaltens führen zur besseren Erreichung der Geschäftsziele, zu geringerer Unsicherheit bei den Ergebnissen und höherem Geschäftswert für die Eigentümer.

### 3.4.4. Gliederung des Risikomanagements

Risikomanagement hat das Ziel, Risiken möglichst zu vermeiden bzw. nicht vermeidbare Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit zu gliedern und Aktionspläne beim Eintreten der Risiken parat zu haben. Es kann in folgende Teilbereiche untergliedert werden.

#### 3.4.4.1. Identifikation der Risiken

Verfahren zur Risikoidentifikation sind entweder retrospektiver Natur (lernen aus Fehlern der Vergangenheit) oder prospektiver Natur (Risikoidentifikation über Verfahren, z. B. Brainstorming, Situationsanalyse, Interviews mit oder Umfragen bei Stakeholdern, Anwendung von Systemanalysetechniken)

#### 3.4.4.2. Analyse der Risiken

Die Risiken können bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung mit qualitativen Verfahren (Brainstorming, Evaluationsmethoden, Experteninterviews, Umfragen) oder mit quantitativen Verfahren (z. B. Monte-Carlo-Simulation) analysiert werden. Die Risikoklassifizierung erfolgt dann durch Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit (selten – unwahrscheinlich – möglich – häufig – sehr wahrscheinlich) in Kombination mit der Auswirkung (unbedeutend – leicht – durchschnittlich – schwer – katastrophal). Ein Beispiel dazu wird in der nachstehenden Risiko Analyse Matrix aufgezeigt.

| Wahrscheinlichkeit         | Konsequenz       |             |                       |             |                   |
|----------------------------|------------------|-------------|-----------------------|-------------|-------------------|
|                            | Unbedeutend<br>1 | Leicht<br>2 | Durchschnittlich<br>3 | Schwer<br>4 | Katastrophal<br>5 |
| A<br>(sehr wahrscheinlich) | M                | H           | H                     | E           | E                 |
| B<br>(häufig)              | M                | M           | H                     | H           | E                 |
| C<br>(möglich)             | N                | M           | M                     | H           | E                 |
| D<br>(unwahrscheinlich)    | N                | M           | M                     | M           | H                 |
| E<br>(selten)              | N                | N           | M                     | M           | M                 |

Legende: E - Extremes Risiko, H - Hohes Risiko, M - Mittleres Risiko, N - Niedriges Risiko

Abb. 21: Risiko Analyse Matrix<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Fuchs/Oberschmid, 2010/2011, S. 30.

### 3.4.4.3. Evaluierung der Risiken

In diesem Schritt werden die Risiken in folgende Klassen eingeteilt:

| Klasse  | Risiko   |
|---------|--|
| Niedrig | kann mit entsprechender Kontrolle akzeptiert werden                                      |
| Mittel  | kann mit zu definierenden Sondermaßnahmen akzeptiert werden                              |
| Hoch    | ist unakzeptabel und Bedarf aktiver Sondermaßnahmen mit Meldung an das Senior Management |
| Extrem  | ist unakzeptabel und Bedarf einer Behandlung auf Vorstandsebene                          |

Tab. 2: Risikoklassifizierung<sup>59</sup>

### 3.4.4.4. Behandlung der Risiken

Je nach Einschätzung aus dem Evaluierungsschritt können Risiken nicht wahrgenommen, akzeptiert, vermieden, reduziert oder ausgelagert werden. Abb. 22 stellt die Stufen der Risikobehandlung dar.

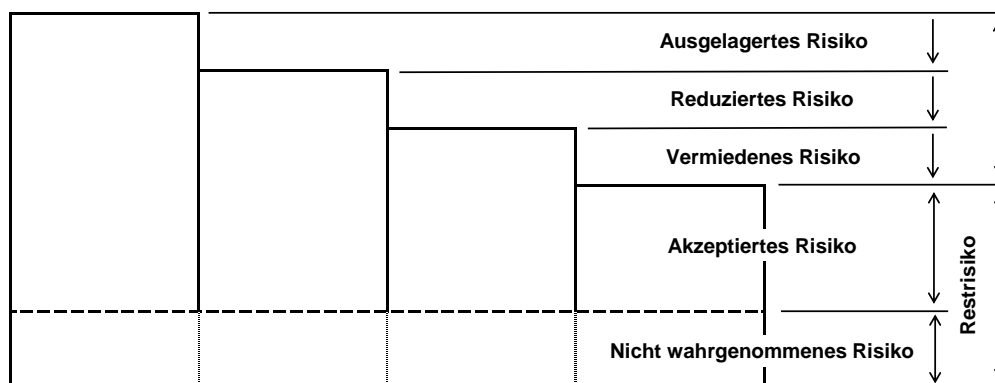


Abb. 22: Stufen der Risikobehandlung<sup>60</sup>

### 3.4.4.5. Kontinuierliche Risikoüberwachung

Da Risikobetrachtungen in der Regel eine Momentaufnahme darstellen, sollten die oben angeführten Schritte in regelmäßigen Abständen wiederholt und damit ein kontinuierlicher Risikomanagementprozess etabliert werden. Damit wird der dynamischen Veränderung der Unternehmensgegebenheiten Rechnung getragen, wobei je nach Dynamik der Veränderungen eine monatliche bis jährliche Neubewertung der Risiken erfolgen sollte.

<sup>59</sup> Fuchs/Oberschmid, 2010/2011, S. 30.

<sup>60</sup> Fuchs/Oberschmid, 2010/2011, S. 35.

### 3.5. Das dreidimensionale Mensch- und Unternehmensbild<sup>61</sup>

Ähnlich den bereits dargestellten drei Dimensionen der Unternehmenskultur nach Schein wird auch das Mensch- und Unternehmensbild mit Organisation und Führung nach Haberfellner in drei Dimensionen dargestellt.

#### 3.5.1. Mensch hoch drei

Jeder Mensch sieht die Welt durch mindestens drei Brillen:

- Die **Verstandesbrille** zeigt die äußeren Objektwahrnehmungen als Ansammlung von Tatsachen. Naturwissenschaften und Technik werden von dieser Welt der Naturgesetze beherrscht.
- Die **Gefühlsbrille** stellt der äußeren Wahrnehmung ein inneres subjektives Empfinden gegenüber, durch das Fakten zu Meinungen mutieren. Dies ist die Welt der Erfahrung, der Kultur und der Subjektivität.
- Die **Intuitionsbrille** lässt Gedanken sowohl aufgrund äußerer Reize als auch durch innere Wahrnehmung entstehen. Diese bei uns meist als unwissenschaftlich angesehene Quelle enthält Informationen, die nicht nur aus eigener Erfahrung, sondern auch als Eingebung von außen (spirituell, transzendental) empfangen werden.

In der folgenden Tabelle ist diese Wahrnehmung durch drei Brillen dargestellt.

| Brille:            | "Verstand"   | "Gefühl"   | "Intuition"   |
|--------------------|--|--|---|
| <b>Ich sehe:</b>   | <b>Tatsachen</b><br>(objektive äußere Wahrnehmung)<br><br><b>stark genutzt</b> | <b>Bedeutungen</b><br>(subjektive äußere und innere Wahrnehmung)<br><br><b>wenig genutzt</b> | <b>Innere Bilder</b><br>("transzendente" innere Wahrnehmung)<br><br><b>kaum genutzt</b> |
| <b>Ich leiste:</b> | <b>Faktendenken</b><br>Wissen verarbeiten                                      | <b>Wertedenken</b><br>Glauben bilden   | <b>Bilddenken</b><br>Eingebung empfangen  |

Abb. 23: Wahrnehmung durch 3 Brillen<sup>62</sup>

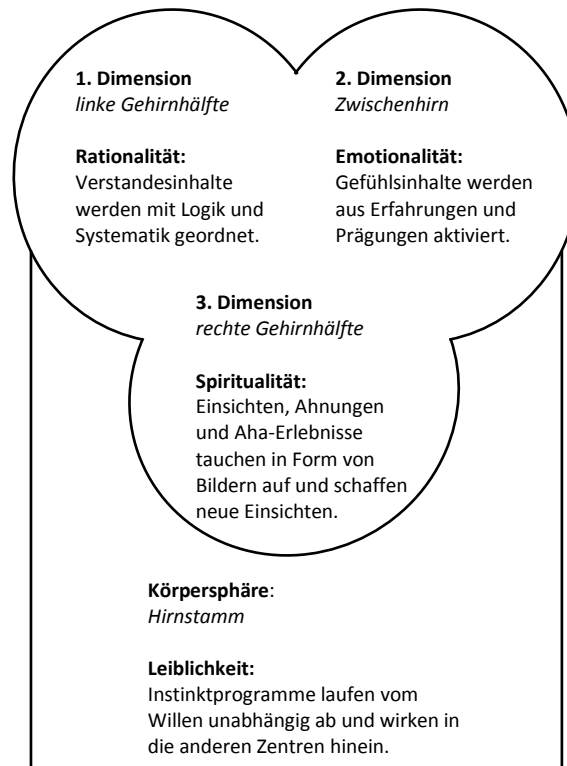
Diese drei Denkkategorien bilden eine Einheit und lassen sich in der folgenden Formel darstellen:

$$\text{Mensch hoch 3} = \text{Verstand} \times \text{Gefühl} \times \text{Intuition}$$

<sup>61</sup> Folgende Ausführungen in Anlehnung an: Müri in: Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 287f.

<sup>62</sup> Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 288.

In der Unternehmenspraxis werden diese drei Dimensionen sehr unterschiedlich genutzt, wobei in Emerging Countries der Gefühls- und Intuitionsebene aufgrund der dortigen kulturellen Bedingungen in der Regel eine weit höhere Bedeutung zukommt als in etablierten Ländern. Der neurologische Nachweis dieser drei Funktionen im Gehirn konnte in den letzten Jahrzehnten erbracht werden, im folgenden Bild (Abb. 24) ist der dreidimensionale Mensch mit linker und rechter Gehirnhälfte, Stamm- und Zwischenhirn sowie der Leiblichkeit dargestellt.



**Abb. 24: Der dreidimensionale Mensch**<sup>63</sup>

Die Berücksichtigung dieser drei Dimensionen des Menschen spielt in Unternehmensgründungsprojekten bei der Projektteamauswahl, der Projektleitung mit Führung der Projektmitarbeiter, der Führungskräfte- und Mitarbeiterauswahl für die Produktivphase und dem Entstehen einer Unternehmenskultur im neu gegründeten Unternehmen eine wesentliche Rolle.

### **3.5.2. Organisation hoch drei**

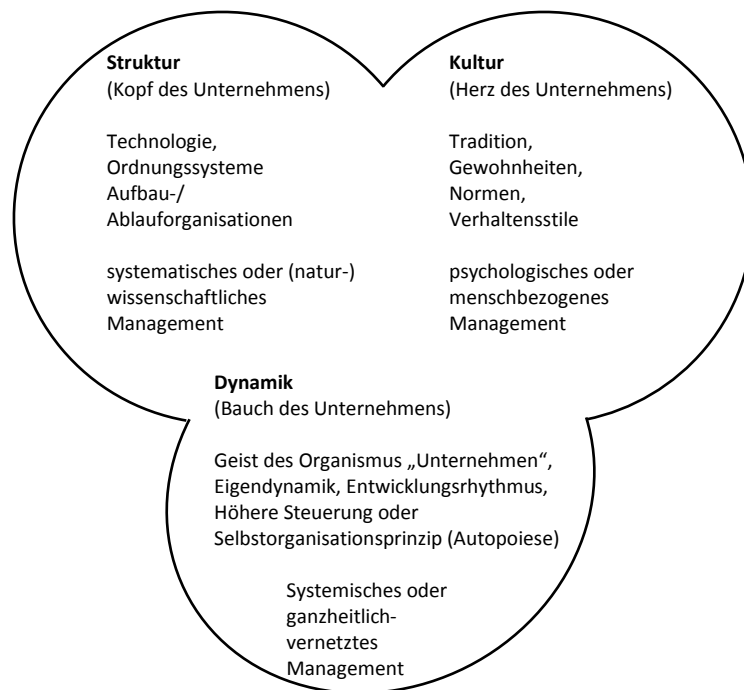
Jede Organisation bzw. jedes soziale Gefüge (Unternehmen, Behörde, Verein) hat nach psychologisch-systemischer Betrachtungsweise eine Eigendynamik und ein eigenes Entwicklungszentrum.<sup>64</sup> Es funktioniert wie ein lebender Organismus mit geprägter Form und Persönlichkeit. So kann das soziale Wesen „Unternehmen“ in Ana-

<sup>63</sup> Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 289.

<sup>64</sup> In Anlehnung an: Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 288ff.

logie zum Lebewesen „Mensch“ als dreidimensional funktionierende „Persönlichkeit“ mit Struktur, Kultur und Dynamik verstanden werden (siehe Abb. 25).

Hier sind eine Reihe von Parallelen zur Organisation eines Bienenstocks auffällig, bei dem eine Fülle von Individuen mit Logik (Struktur), Instinkt (Kultur) und Intuition (Dynamik) eine Gemeinschaft bilden, die als Bienenstock nur gesamthaft überlebensfähig ist, sich beim Schwärmen vermehrt (Analogie zur Gründung von Tochtergesellschaften) und deren Führung nach den drei Regeln Rationalität, Emotionalität und Spiritualität erfolgt.<sup>65</sup>



**Abb. 25: Das dreidimensionale Unternehmen<sup>66</sup>**

Bei Gründungsprojekten in Emerging Countries und in den daraus entstehenden Unternehmen spielen die Dimensionen Kultur und Dynamik eine wesentlich größere Rolle als in entwickelten Ländern. Neben der als Basis auch in diesen Ländern notwendigen Struktur ist die Gestaltung von Kultur und Dynamik des neuen Unternehmens daher besonders zu beachten.

Durch die Analogie des Unternehmens zum Menschen als Persönlichkeit mit Struktur, Kultur und Dynamik kann analog zu den menschlichen Bedürfnissen laut der Pyramide von Maslow auch eine Bedürfnispyramide für Unternehmen definiert werden. Die Befriedigung dieser Unternehmensbedürfnisse ist Voraussetzung für den kurz-

<sup>65</sup> Vortrag von Prof. Crailsheim bei der 100-Jahr-Feier des Bienenzuchtvereins Kapfenberg am 27. April 2002 auf Burg Oberkapfenberg. Prof. Crailsheim verweist zu diesem Themenbereich auf die Werke von Adam Smith („An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“) und Thomas D. Seeley („The Wisdom of the Hive“ und „Honeybee Society“).

<sup>66</sup> Habermas/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 290.



und langfristigen Unternehmenserfolg. Details hierzu werden in dieser Arbeit noch beschrieben.

### **3.5.3. Führen hoch drei<sup>67</sup>**

In der Führung werden Sache und Mensch in der Form verbunden, dass durch den Menschen eine Sache in Gang gesetzt wird. Bei einfachen Vorgängen genügt dabei ein eindimensionales Vorgehen mit klarer Struktur, bei komplexen Vorgängen hilft in der Regel der Einbezug von emotionaler und spiritueller Ebene. Daher ist die Verfügbarkeit und Anwendung aller drei Ebenen bei den meist komplexen Unternehmensgründungen in Emerging Countries erfolgskritisch. Dazu kann die **GGEEVV – Formel** nach Müri (siehe Abb. 26) angewandt werden, die die Hintergründe auf allen drei Ebenen untersucht:

#### **3.5.3.1. 1. Dimension: Rationale Ebene**

**G**erüst: Was (Theorie, Denkmodell, Lehre) steht hinter dem Gedanken

**G**ewichtung: Stellenwert des Gedankens im Weltbild und Umfeld

#### **3.5.3.2. 2. Dimension: Emotionale Ebene**

**E**instellung: Beziehung zwischen Gedanken und Mensch

**E**rfahrung: Einbettung der Aktivität in die Erfahrung des Menschen

#### **3.5.3.3. 3. Dimension: Spirituelle Ebene**

**V**isionen: Botschaften des „Selbst“ oder des „Überbewussten“

**V**ertrauen: Glaube an die Kräfte der Eingebung

Die Abstimmung dieser drei Dimensionen löst bei starken Gegensätzen meist heftige Konflikte aus. Dies auszutragen und zu lösen ist trotz der Gefahr eines vorübergehend entstehenden Chaos wichtig. Beim dreidimensionalen Führen ist das eine notwendige Stufe zum Lernprozess (Chaos Management). Als Vorgehensmodell für das Modell „Führen hoch drei“ ergibt sich daraus das Schema der Value-Action-Leadership (siehe Abb. 26).

---

<sup>67</sup> In Anlehnung an: Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 290f.

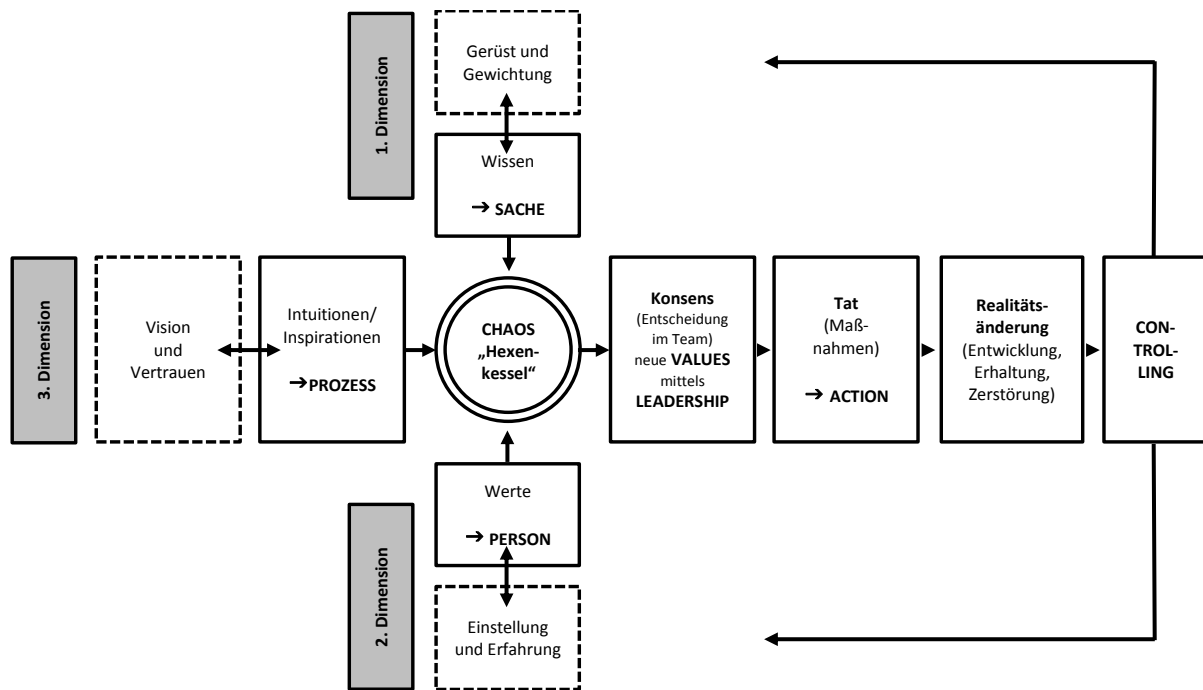


Abb. 26: Schema der Value-Action-Leadership (VAL) von P. Müri<sup>68</sup>

Unternehmensgründungsprojekte in Emerging Countries bedürfen neben der Berücksichtigung der Sache (1. Dimension = rationale Ebene mit Gerüst und Gewichtung) eines starken Fokus auf die Personen (2. Dimension = rationale Ebene mit Einstellung und Erfahrung) und die Prozesse (3. Dimension mit Vision und Vertrauen). Hier zeigt sich die Analogie zu den drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein, wobei auch die zeitliche Komponente zur Gestaltung dieser drei Dimensionen mit den von Schein genannten Größenordnungen (1. Dimension oder 1. Ebene: Tage bis Wochen, 2. Dimension oder 2. Ebene: Monate bis Quartale, 3. Dimension oder 3. Ebene: ein bis mehrere Jahre) identisch ist.

#### 3.5.3.4. Analogien zwischen den Ebenen der Organisationskultur, der Unternehmen und der Führung

Als Analogie zu den 3 Dimensionen der Unternehmen und der Führung (rational, emotional und spirituell) können die drei kulturbestimmenden Dimensionen gemäß Schein gesehen werden. Dabei würde der rationalen Ebene die Ebene der Äußerlichkeiten (Artifacts), der emotionalen Ebene die Ebene der angenommenen, definierten Werte (Espoused Values) und die intuitive-spirituelle Ebene der Ebene der grundsätzlichen gemeinsamen Erfahrungen (Underlying Shared Assumptions) entsprechen.

Die Aktionen auf diesen jeweiligen Ebenen bestimmen sowohl das Handeln als auch die Kultur im Unternehmen, wobei in Emerging Countries die Ebene der Emotion und der Spiritualität die rationale Sachebene meist deutlich dominiert. Die Kenntnis dieser unterschiedlichen Denk- und Gefühlsschwerpunkte sowie der Unterschiede in den

<sup>68</sup> In Anlehnung an: Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 292.

drei kulturellen Ebenen in den relevanten Entscheidungsbereichen von Mutter- und Tochtergesellschaft kann speziell bei Gründungen in Emerging Countries einer Reihe von Konflikten vorbeugen und sie vermeiden helfen.

### 3.6. Bedürfnistheorie nach Maslow

Maslow beschreibt in seiner Bedürfnistheorie die menschlichen Bedürfnisse und deren Abhängigkeiten voneinander. Er definiert dabei hierarchisch geordnete Bedürfnisebenen, wobei die Erfüllung eines untergeordneten Bedürfnisses Voraussetzung für die Möglichkeit der Erfüllung eines übergeordneten Bedürfnisses ist. Zusammengefasst wird seine Theorie in der Bedürfnispyramide nach Maslow (siehe Abb. 27) dargestellt.<sup>69</sup>

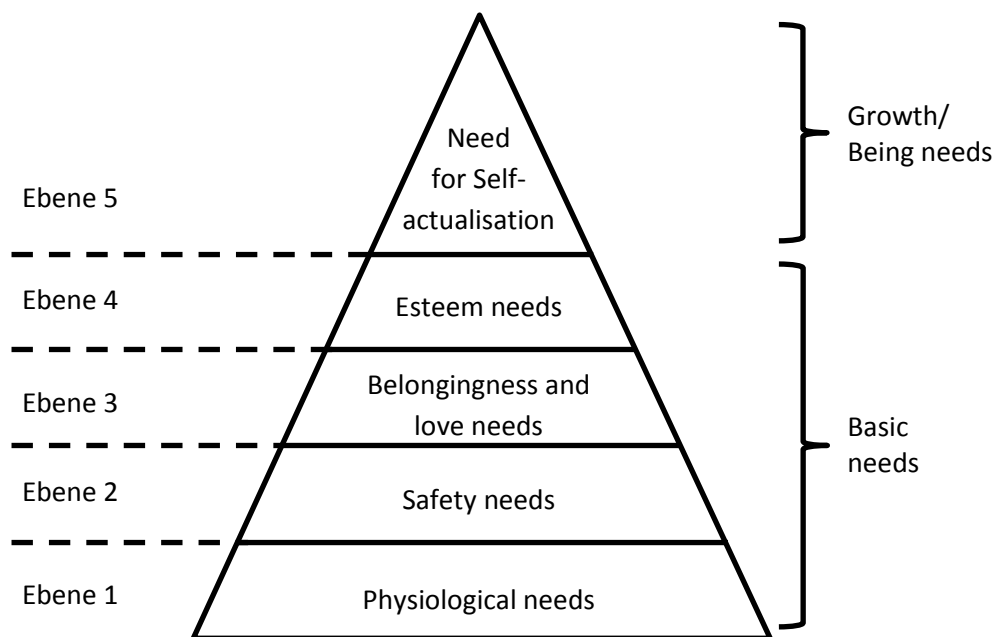


Abb. 27: Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>70</sup>

Maslow definiert dabei die Bedürfnisse in seiner Pyramidendarstellung von der Annahme ausgehend, dass die Bedürfnisse nur in Kombination mit kulturellen, sozialen und biologischen Faktoren gesehen werden können. Dabei wird eine stufenweise Abhängigkeit der Bedürfnisse angenommen, die eine Befriedigung der in der Pyramide tiefer angeführten Bedürfnisse voraussetzt, ehe ein höher angesetztes Bedürfnis befriedigt werden kann.

Folgende menschliche Bedürfnisebenen werden von Maslow definiert:

- **Ebene 1:** Physiological needs: Stillen von Hunger und Durst, Stoffwechsel, Sexualität, Gesundheit u. ä.
- **Ebene 2:** Safety needs: Freiheit, Mobilität, Zukunftssicherheit u. ä.

<sup>69</sup> In Anlehnung an: Maslow, 1954, S. 80ff.

<sup>70</sup> Zulehner, 2010, S. 19.

- **Ebene 3:** Belongingness and love needs: Gruppenzugehörigkeit, Akzeptanz, Anerkennung, Liebe u. ä.
- **Ebene 4:** Esteem needs: Achtung, sozialer Status, Karriere, Horizonterweiterung, Selbstachtung u. ä.
- **Ebene 5:** Need for Self-actualisation: Selbstverwirklichung, Selbsterfüllung, höchste soziale Funktion, Unternehmensgründung, Weltverbesserung u. ä.

In den Kapiteln 9.1 bis 9.5 werden die entsprechenden Bedürfnisse für Unternehmen mit der Zuordnung zu den entsprechenden Ebenen nach Maslow beschrieben.

### 3.7. Informations- und Datenquellen

Zusätzlich den persönlichen beruflichen Erfahrungen des Verfassers dienten Informationen aus strukturierten Interviews mit gründererfahrenen Managern aus Emerging Countries, Gespräche mit national und international tätigen Consultants, Ergebnisse einer Umfrage bei den Wirtschaftsdelegierten der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich, Teilnahme an Wirtschaftskonferenzen, Marktsondierungen und Kooperationsbörsen sowie Internetrecherchen als Grundlage zur Erstellung dieser Arbeit.

In der Abb. 28 sind die in diese Arbeit einfließenden Informations- und Datenquellen gesamthaft dargestellt.

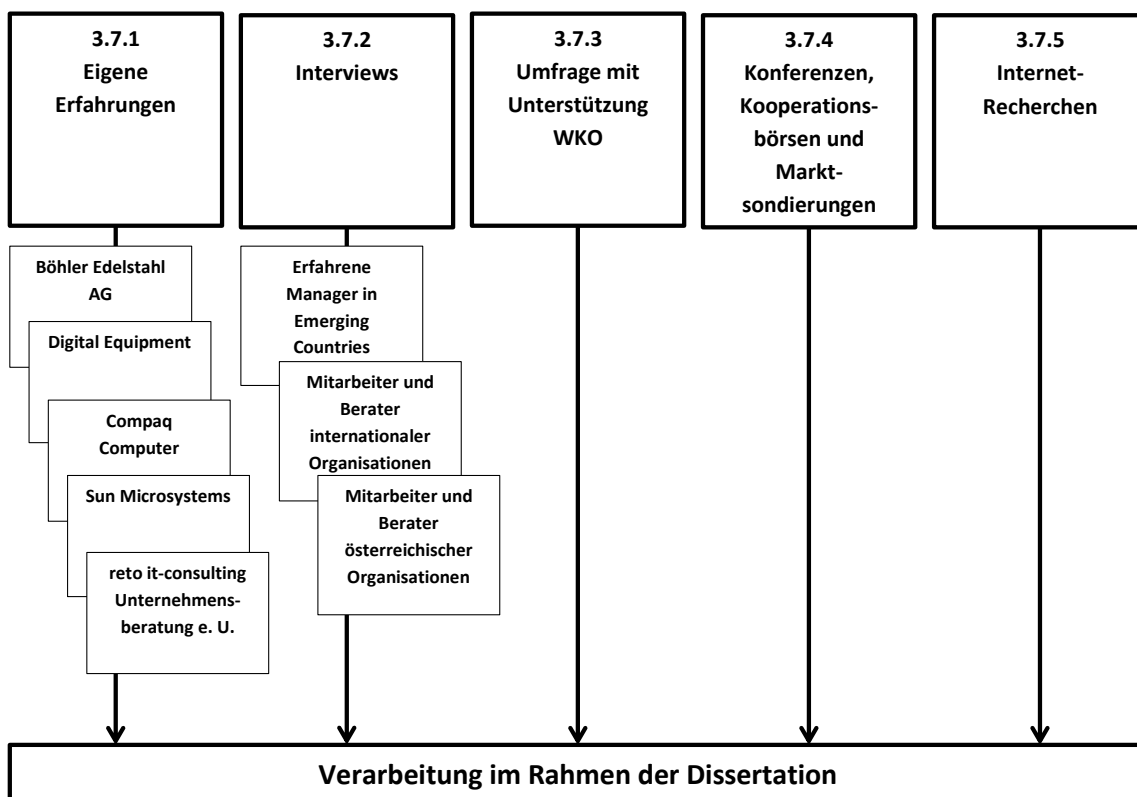


Abb. 28: Informations- und Datenquellen für die vorliegende Arbeit

### **3.7.1. Eigene Management- und Gründungserfahrungen**

Die eigenen Erfahrungen des Verfassers dieser Dissertation begründen sich auf jahrzehntelange Tätigkeit in internationalen IKT-Unternehmen mit Stammhäusern in den USA (Digital Equipment, Compaq Computer, Sun Microsystems) sowie in börsennotierten österreichischen Unternehmen mit globaler Vertriebsstruktur und weltweitem IKT-Netzwerk (VOEST-ALPINE, Böhler Edelstahl). Auch die Erfahrungen als selbstständiger Unternehmensberater mit Gründungsunterstützung von Startup Companies und deren Führung als Manager auf Zeit fließen in die Arbeit ein.

#### **3.7.1.1. Böhler Edelstahl AG von 1972 bis 1989**

Während meiner Tätigkeit bei der Böhler Edelstahl AG von 1972 bis 1989 – unterbrochen durch die Fusionierung von Böhler, Schöller und Styria zu den Vereinigten Edelstahlwerken (VEW) mit Eingliederung der VEW in die VOEST-ALPINE von 1974 bis 1976 mit anschließender Wiederausgliederung und Zerteilung der VEW in die ursprünglichen Teilorganisationen – war ich als Abteilungsleiter für Systementwicklung und Programmierung (SuP) der Böhler-Standorte Kapfenberg und Judenburg tätig. Eine Reihe von Projekten, die auf Basis der damaligen IKT-Technologien der 70er und 80er Jahre des letzten Jahrhunderts (frühes Internetzeitalter, aufkommende PC-Technologie, verbesserte Netzwerkverbindungen, stark verbesserte Rechner- und Speicherleistungen) durchgeführt wurden, machten bereits Kooperationen mit Vertretern der Entwicklungsländer erforderlich.

In einer Reihe von internationalen Projekten wurden IKT-Systeme von Österreich aus in allen Ländern mit Vertriebspartnern, Konsignationslagern, lokalen Beteiligungen oder neu gegründeten oder übernommenen Tochterunternehmen an die lokalen Gegebenheiten angepasst und dann weltweit ausgerollt.

Als Beispiel sei hier die Umstellung der damals üblichen Telex-Verbindungen zu den Böhler-Verkaufsniederlassungen in aller Welt mit dem Ausdruck der eingegangenen Aufträge in der Zentrale in Kapfenberg und der neuerlichen Eingabe der Daten in das IT-System durch eigens spezialisierte Datenerfassungskräfte auf eine automatisierte Datenübernahme von den Telex-Leitungen in die IT angeführt. Dafür mussten in den lokalen Vertriebsniederlassungen vordefinierte Arbeitsabläufe implementiert und die dortigen Mitarbeiter in deren Handhabung geschult werden. Erste Erfahrungen mit den interkulturellen Unterschieden bei der Handhabung von Organisationsanweisungen wurden gesammelt und die Notwendigkeit erkannt, neben den unabdingbar notwendigen rationalen Fakten („Hardfacts“) auch den kulturabhängigen mentalitäts-, religions- und philosophiebedingten Fakten („Softfacts“) entsprechendes Augenmerk zu widmen. Ohne Berücksichtigung dieser interkulturellen Unterschiede waren die Arbeitsergebnisse trotz gemeinsamer Konzernsprache, identischer Arbeitsanweisung und gleichem IKT-System deutlich unterschiedlich.

### **3.7.1.2. *Digital Equipment (1990 bis 1998), Compaq Computer (1999 bis 2000) und Sun Microsystems (2001 bis 2006)***

Diese US-basierten international agierenden großen IKT-Unternehmen waren – mit unterschiedlicher strategischer Ausrichtung – alle auch in Emerging Markets tätig. Durch meine Tätigkeit im internationalen Projektmanagement konnte ich eine Fülle von Erfahrungen im Arbeiten mit Organisationen in unterschiedlichen Kulturkreisen sammeln.

Bei Digital Equipment und nach der Übernahme auch bei Compaq Computer war ich als international tätiger Projektmanager für die Implementierung von konzernweit einheitlichen Backoffice-Systemen (Auftragsbearbeitung, Lieferlogistik, Fakturierung) in den osteuropäischen Ländern zuständig. Hier konnten ebenfalls wesentliche Erfahrungen bezüglich länderspezifisch unterschiedlicher Rechts- und Verwaltungssysteme und kulturell unterschiedlicher Problembehandlung in den einzelnen Ländern gesammelt werden.

In der Zeit bei Sun Microsystems (2001 bis 2006) wurde die Umstellung der österreichischen Landesorganisation als Teil von Deutschland mit Headquarter München zur vielfältigen EMEA-Organisation<sup>71</sup> mit 110 Ländern und Headquarter in Dubai (VAE) unterstützend mit verwaltet. Diese Organisation reichte von Mid Europe (mit den Ländern Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn und Österreich) bis Sub Sahara Africa (SSA) mit den afrikanischen Ländern südlich der Sahara einschließlich Südafrika. Alle geografisch dazwischenliegenden Länder gehörten zu dieser EMEA-Organisation, wobei etliche Landesorganisationen (vor allem in Zentralafrika) erst im Aufbau begriffen waren.

Aus den dabei notwendigen unterschiedlichen Vorgangsweisen beim Aufbau dieser lokalen Organisationen und deren Organisationsgestaltung konnten für diese Arbeit wesentliche Erfahrungen gesammelt werden.

### **3.7.1.3. *Gründung der reto it-consulting Unternehmensberatung e. U.***

Anfang 2007 wurde ein eigenes Beratungsunternehmen mit dem Fokus auf IKT-Beratung, Management auf Zeit und Unterstützung bei Unternehmensgründungen gegründet. Im Zuge dieser Tätigkeit wurde und wird auch die Internationalisierung von Unternehmen begleitet. Darüber hinaus werden die in dieser Arbeit beschriebenen Methoden zur Auswahl der Gründungsregion angewandt, wobei bei dieser Tätigkeit auch Gründungen außerhalb der Emerging Markets begleitet werden.

---

<sup>71</sup> EMEA steht für Europe, Middle East, Africa.

## **3.7.2. Interviews**

### **3.7.2.1. Interviews mit erfahrenen Managern in Emerging Countries**

Zur Erhebung der Gründungsmotivation in Emerging Markets wurden mit 24 erfahrenen Managern der IKT- sowie der stark IKT-unterstützten Branche strukturierte Interviews geführt. Dabei wurde vor allem die Bedeutung von wesentlichen Parametern erhoben, die für die Gründungsentscheidung und die Auswahl des für das jeweilige Unternehmen am besten geeigneten Gründungslandes von Bedeutung sind. Die für die Interviews verwendeten Fragebögen wurden in interaktiven Vorgesprächen mit den Interviewpartnern gestaltet und laufend verbessert. Es entstand daraus eine Mischung von offenen und geschlossenen Fragen, deren Beantwortung die Anforderung des jeweiligen Unternehmens an die Gegebenheiten des Gründerlandes ausreichend und umfassend beschreiben.

Der Fragebogen ist in Beilage 1 dargestellt. Die Interviewpartner sind in Beilage 2 angeführt.

Die ausgefüllten Fragebögen mit den gesammelten Interviewergebnissen sind im Anhang (Beilage 7 bis Beilage 29) enthalten. Mit einer Ausnahme wurden alle vorliegenden Interviewergebnisse von den Interviewpartnern für diese Arbeit freigegeben.

### **3.7.2.2. Gespräche mit Mitarbeitern und Beratern internationaler Organisationen**

In laufenden Kontakten mit Vertretern international tätiger Beratungsunternehmen im Rahmen von Veranstaltungen der AWO der WKO wurden die notwendigen Voraussetzungen in gründungswilligen Unternehmen im Hinblick auf Unternehmensgründungen in Ländern der Emerging Markets hinterfragt und auch die Vollständigkeit des oben angeführten Fragebogens diskutiert. Gesprächspartner für diese internationalen Kontakte waren:

- Anna Stupnytska/Goldman Sachs – Macro Economist und Senior Asset Consultant
- Hubert Escait/WTO in Genf – Chefstatistiker
- Stefan Höffinger/Arthur D. Little – Senior Advisor
- David Pistrucci/Acumen Dynamics Austrian Economist Centers – Senior Fellow

### **3.7.2.3. Gespräche mit Mitarbeitern und Beratern österreichischer Organisationen**

Nationale Kontakte zur Abklärung der Fragebogeninhalte und der Gründungsvoraussetzungen in Emerging Markets waren:

- Robert Kremnitzer/Ecoplus international – Abteilungsleiter für Osteuropa
- Monika Vuog, Georg Buchtela, Jaqueline Winter/Austria Wirtschaftsservice – Consultants für Marken- und Patentschutzrechte

- Andreas Bernhard/Internationalisierungscenter Steiermark – Außenwirtschaftsconsultant
- Michael Russ/Technologie-Transfer-Zentrum der Montanuniversität Leoben und des Austrian Institute of Technology in Seibersdorf – Technologietransferconsultant
- Franz Rogi/Raiffeisenlandesbank Steiermark – Sekretär der Österreichisch-Kroatischen Handelskammer
- Jale Melzer-Tükel/Internationalisierungscenter Steiermark
- Robert Lovrecki/TPA Horwath, Internationale Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung
- Robert Freidorfer/Dippold-Haas & Partner Steuerberatungs-OG
- Michael Hofstätter/Steuerberater e. U.

Die Gespräche fanden im Rahmen von Veranstaltungen der AWO der WKO, von ecoplus (Wirtschaftsagentur des Landes Niederösterreich), des ICS (Internationalisierungscenter Steiermark), des AWS (Austria Wirtschaftsservice), des TTZ (Technologietransferzentrum der Montanuniversität Leoben), der internationalen Handelskammerkontakte sowie von Finanz- und Steuerplanungsgesprächen statt.

### **3.7.3. Umfrage mit Unterstützung der Wirtschaftskammer Österreich**

Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) gehört neben den anderen österreichischen Kammerorganisationen (wie etwa Arbeiter- und Landwirtschaftskammer) zu den bestimmenden wirtschaftspolitischen Faktoren in Österreich. Sie ist auf Basis des Wirtschaftskammergesetz-Gesetzes idF der Novelle BGBl. I Nr. 78/2006 tätig. Alle selbständig Erwerbstätigen mit entsprechender Gewerbeberechtigung sind dort laut Gesetz automatisch Mitglied. Gemeinsam mit der Arbeiterkammer und den Gewerkschaften ist sie ein wesentlicher Bestandteil der österreichischen Sozialpartnerschaft.

Als Teilorganisation der WKO unterstützt die Außenwirtschaftsorganisation (im Folgenden AWO) die Wirtschaftstätigkeit auf der gesamten Welt mit 116 Außenwirtschaftsstellen in 70 Ländern (Stand Juni 2012), die von der Zuständigkeit praktisch alle Länder der Welt abdecken. In vielen Fällen werden mehrere Länder von einem Wirtschaftsdelegierten bedient, in einigen großen und prosperierenden Ländern gibt es auch mehrere Wirtschaftsdelegierte pro Land (z. B. Deutschland, USA, Türkei).

Im Rahmen des Exporttages 2012 der WKO am 21.6.2012 wurde die Umbenennung der AWO in „Außenwirtschaft Austria“ mit den global besser verständlichen englischen Begriff „Advantage Austria“<sup>72</sup> und dem Slogan „Surprisingly Ingenious“ verkündet. Für diese Arbeit wird aber weiterhin der bisherige und im Rahmen der Erhebungen gültige Begriff AWO verwendet.

---

<sup>72</sup> Homepage: [www.advantageaustria.org](http://www.advantageaustria.org).



Die Außenwirtschaftsstellen beraten und unterstützen gründungswillige österreichische Unternehmen bei Exporten und Direktinvestitionen im Ausland. Durch die detaillierte Kenntnis der politischen und wirtschaftlichen Situation im jeweiligen Land können sie wesentliche Hilfestellung bei allen Gründungsschritten leisten und das Risiko damit überschaubar halten.

Mit Unterstützung der Zentralverwaltung der Außenwirtschaftsorganisation in Wien wurde eine Erhebung in 44 Ländern (davon haben 42 Ländervertreter geantwortet) der Emerging Markets durchgeführt. Die einbezogenen Länder sowie die Ansprechpartner vor Ort sind aus Beilage 3 ersichtlich.

Dabei wurden vordefinierte wirtschaftsrelevante Länderparameter in Form einer webbasierten Umfrage erhoben, die für gründungswillige Unternehmen als Anhaltspunkt für die Länderauswahl dienen sollen.<sup>73</sup> In Beilage 4 sind die in der Umfrage betrachteten Länder – unterschieden nach Emerging Countries innerhalb und außerhalb der EU – in einer globalen Übersicht dargestellt.

#### **3.7.4. Konferenzen, Kooperationsbörsen und Marktsondierungen**

In kurzen Abständen (ca. 1 x wöchentlich) informiert die AWO über Neuigkeiten in den von den Außenwirtschaftsstellen betreuten Ländern. Neue relevante gesetzliche Regelungen, lokale Wirtschaftsinitiativen, neu abgeschlossene internationale Handelsverträge sowie Einladungen zu Wirtschaftsmissionen (mit Regierungsbeteiligung) und Wirtschaftsreisen (mit WKO-Beteiligung) werden auf diesem Wege bekannt gemacht. Die Information erfolgt je nach Wunsch des WKO-Mitglieds schriftlich per Post oder elektronisch über E-Mail.

Ebenso werden lokale Veranstaltungen der Wirtschaftsdelegierten in Österreich laufend kommuniziert, wobei es regionale Fokusinitiativen (z. B. Russland, Türkei, Schwarzmeerregion, Nordafrika, Südafrika, Südamerika und dergleichen) zu den aktuellen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen der letzten Jahre gegeben hat und auch weiterhin laufend gibt.

Zu speziellen Themen oder zu regionalen Entwicklungen werden Wirtschaftskonferenzen und Wirtschaftsforen sowie Sprechtag veranstaltet, im Zuge dessen ich in den letzten Jahren u. a. an folgenden Konferenzen teilgenommen habe:

- BRICS – Konferenz 2010 am 20.10.2010 in der WKO Wien
- Internationaler Technologieexpertentag am 3.11.2010 in Wien
- China-Sprechtage des ICS am 9.11.2010 in Graz
- Workshop „Gebrauchsanleitung Türkei“ des ICS am 1.7.2011 in Graz
- Österreichisch-Indisches Wirtschaftsforum am 6.10.2011 in der WKO Wien mit I.E. Pratibha Devisingh Patil, Staatspräsidentin der Republik Indien

---

<sup>73</sup> Der Survey sowie die Ergebnisse des Surveys stehen im Internet unter [www.reto.at/survey](http://www.reto.at/survey) bzw. [www.reto.at/survey/list.jsp](http://www.reto.at/survey/list.jsp) zur Verfügung. In Tabellenform ist das Ergebnis in Beilage 5 dargestellt.

- AWO-Kooperationsbörse Russland am 23.11.2011 in Wien
- BRICS-Konferenz 2011 am 21./22.11.2011 in der WKO Wien mit Südafrika-Schwerpunkt)
- Brasiliertag der AWO am 12.1.2012 in Wien

### **3.7.5. Internetrecherchen**

Eine Fülle von Informationen über die wirtschaftliche und politische Situation in Ländern des Emerging Markets findet man auf den Internetseiten der AWO unter [www.wko.at/awo](http://www.wko.at/awo).

Ebenso informativ zu globalen Wirtschaftsfragen ist die Wirtschaftsseite der Europäischen Union (abrufbar unter [www.madb.europa.eu](http://www.madb.europa.eu)). Es ist eine Marktzugangsdatenbank der EU mit Wirtschaftsinformationen zu über 100 Staaten der Welt verfügbar, davon viele im Bereich der Emerging Markets.

Die Wirtschaftsseiten international tätiger Banken sowie exportunterstützender österreichischer Staatsbanken<sup>74</sup> bieten eine Fülle von Informationen über Unternehmensgründungen und Geschäftsabwicklungen in Emerging Countries.

Alle Entwicklungsländer stellen lokale Informationen zu ihrer Wirtschaftssituation auf den von den wirtschaftszuständigen Regierungsstellen verwalteten Internetseiten mit Daten zu regionalen Investitionsmöglichkeiten (Firmenübernahmen, Firmenbeteiligungen, Firmengründungen und dergleichen) in meist englischer Sprache zur Verfügung. Diese Adressen können von den Außenwirtschaftsstellen der AWO der WKO auf Anfrage bezogen werden.

---

<sup>74</sup> Beispielhaft seien hier angeführt: Bank-Austria – [www.bankaustria.at](http://www.bankaustria.at), Raiffeisen Bank International – [www.rbinternational.com](http://www.rbinternational.com), Erste Bank – [www.erstegroup.com](http://www.erstegroup.com) sowie Österreichische Kontrollbank – [www.oekb.at](http://www.oekb.at).

## 4. Motive der Internationalisierung

Durch die Globalisierung der Weltwirtschaft werden Unternehmen durch vielfältige Faktoren beeinflusst, sich über ihre bisherigen geographischen Grenzen hinaus zu entwickeln. Die Motivationsfaktoren für die Internationalisierung von Unternehmen werden in der Folge dargestellt und diskutiert.

### 4.1. Ausgangssituation der Unternehmen

Die ökonomische Entwicklung eines Unternehmens im Stammland unterliegt folgenden Restriktionen:

- Größe des lokalen Marktes, damit beschränkte Absatzmöglichkeiten im Inland
- Ressourcenverfügbarkeit (Personal, Rohstoffe, Energie, Wasser usw.)
- Exportrestriktionen durch Ausfuhrbeschränkungen im Stammland und Einfuhrschränken im Zielland
- Gesetzliche Vorschriften
- Hohe Produktionskosten
- Umweltbedingungen und Umweltschutzvorschriften
- Infrastrukturbedingungen

Österreichische Unternehmen exportierten 2010 rund 55 % ihrer wertmäßigen Produktionen ins Ausland, davon 82 % nach Europa (70,5 % in die EU) und 19,5 % in die übrige Welt (davon z. B. nur 1,5 % nach Afrika).<sup>75</sup> Der Absolutwert österreichischer Exporte von 2006 bis 2010 im Vergleich zu den Exporten der BRICS-Staaten ist in Abb. 29 dargestellt.

---

<sup>75</sup> Alle Werte beziehen sich auf das Jahr 2010. Die Daten sind der statistischen Datenbank der Statistik Austria entnommen, die unter dem Url: [www.statistik.at](http://www.statistik.at) aufrufbar ist.

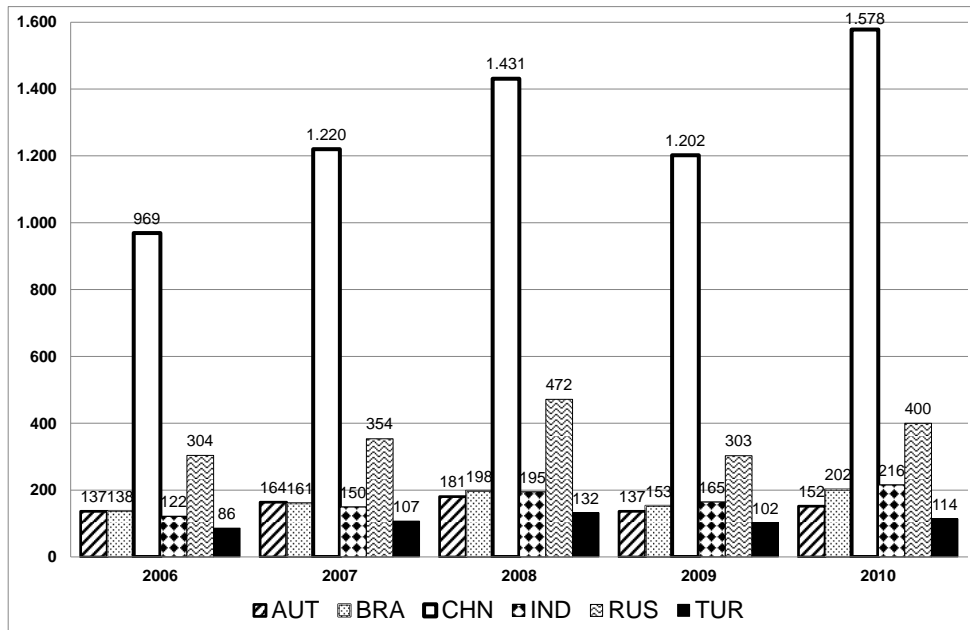


Abb. 29: Exportvolumen der BRIC-Staaten und Österreich im Zeitraum 2006 bis 2010<sup>76</sup>

Dabei zeigt sich eine deutliche Unverhältnismäßigkeit der Exporte Österreichs im Vergleich z. B. zur Bevölkerungszahl der BRICS-Staaten, da etwa Indien Österreich erst 2008 bei den absoluten Exportwerten überholt hat, während die Türkei bis einschließlich 2010 weniger Exporte als Österreich aufweisen konnte. Auch die Exporte von China sind bis 2010 unverhältnismäßig geringer als die Bevölkerungsrelation. Dies zeigt den enormen lokalen Nachholbedarf dieser Länder an hochentwickelten Gütern und Dienstleistungen, da primär für den Inlandsbedarf produziert wird und damit im Verhältnis zur Wirtschaftsleistung weniger Exporte getätigt werden. Unternehmensgründungen in diesen Ländern sollten daher aus österreichischer Sicht mit Vorrang geprüft werden.

Der Bedarf nach Gütern und Dienstleistungen ist speziell in Emerging Markets besonders groß. Da nach den angeführten volkswirtschaftlichen Stufentheorien (Clark, Rostock) die Entwicklung einer Wirtschaft in der Regel von einer landwirtschaftlich- und rohstofforientierten Gesellschaft zur Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft erfolgt, werden das dafür notwendige Know-how und die dafür benötigten Güter und Dienstleistungen entweder importiert oder im Land aufgebaut bzw. erzeugt und geleistet. Um die Wirtschaft im Land zu fördern, werden für diese Importe aber abgabenorientierte Hindernisse (z. B. Zölle, Einfuhrsteuern, Verbrauchsabgaben) von den Regierungen der Zielländer zum Schutz der Inlandsproduktion aufgebaut, sodass eine Markterschließung im Zielland meist nur durch Gründung eines neuen Unternehmens oder über eine Beteiligung an einem bestehenden eingeführten Unternehmen im Zielland möglich ist.

<sup>76</sup> Daten sind auf der Internetseite <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDDBStatProgramHome.aspx?Language=E> [28.02.2012] abrufbar.

Mit einer Unternehmensgründung in Emerging Markets kann daher sowohl die Umsatzausweitung durch Erschließung neuer Märkte erfolgen (horizontale Investition) als auch die Erschließung neuer Ressourcen und damit eine kostengünstigere Leistungserbringung ermöglicht werden (vertikale Investition).<sup>77</sup>

## 4.2. Gründungsmotivationen der gründungswilligen Unternehmen

Motive für Unternehmensgründungen in Emerging Countries sind einerseits rational begründete Fakten betreffend Markterweiterung, Ressourcensicherung, Konzernstrategie usw. und andererseits emotionaler Art wie Präferenzen für bestimmte Länder, gute Kontakte von Mitarbeitern in deren Heimatländern sowie bestehende private Netzwerke und interkulturelle Vorlieben. Zu unterscheiden ist dabei auch zwischen Gründungsmotivationen als „Treiber“ (Markterweiterung, Umsatzwachstum, Margenoptimierung, Förderungen, Steuervorteile, emotionale Gründe) und solchen als „Sicherungen“ (Ressourcen, Rechtssystem, Schutz von geistigen Eigentumsrechten, Finanzierungsfragen). Die Zuordnung der Motivationsgründe zu den Kategorien „Treiber“ oder „Sicherung“ ist oft nicht eindeutig definierbar, da z. B. die Ressourcenfrage sowohl ein Treiber (bei geplanter Portfolioerweiterung mit absolutem Ressourcenmangel im Mutterland) als auch eine „Sicherung“ (bei bestehendem Portfolio mit absehbarem Ressourcenengpass im Mutterland) sein kann. Die Zuordnung zu einer Kategorie erfolgt für diese Arbeit in solchen Fällen aufgrund der in den Managerinterviews und den Expertengesprächen am häufigsten genannten Gründe und ist in Abb. 30 dargestellt.

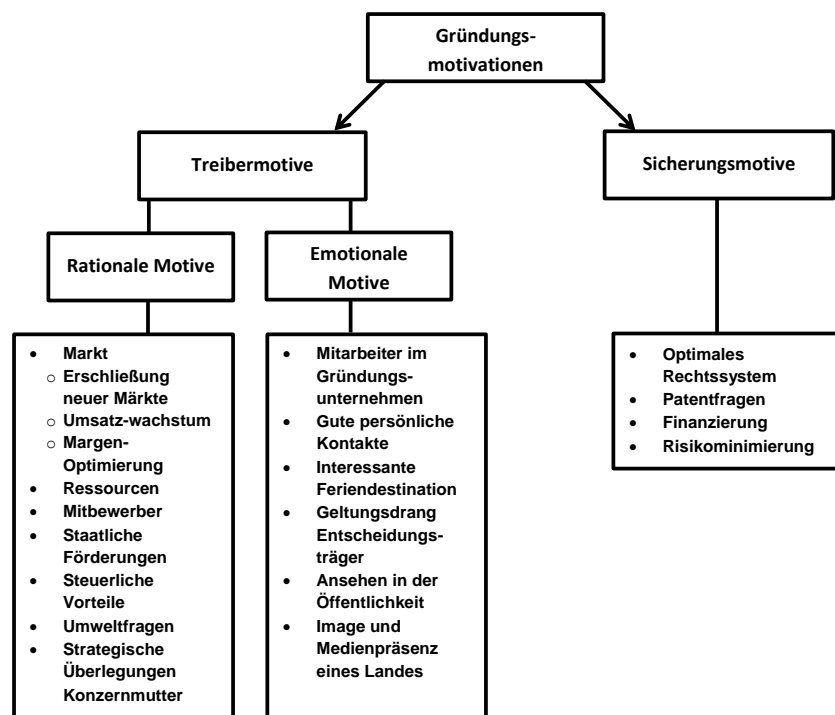


Abb. 30: Gründungsmotivationen

<sup>77</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2010, S. 89.

Oft ist es eine Kombination der angeführten Gründe, die zu weiteren Überlegungen bezüglich Unternehmensgründungen in Emerging Countries führt.

#### **4.2.1. Treibermotive der Internationalisierung**

Treibermotive können sowohl rational als auch emotional begründet sein.

Rationale Motive lassen sich objektiv, mit Fakten der Vergangenheit (Statistiken) und erwarteten Zukunftswerten (Prognosen) begründen. Diese Motive werden üblicherweise in Businessplänen dargestellt und vor allem bei großen Unternehmen den Gründungsüberlegungen zugrunde gelegt.

Emotionale Motive sind mit menschlichen Befindlichkeiten begründbar, stark personenbezogen und unterliegen einer oft sehr kurzfristigen zeitlichen Veränderung. Sie werden daher – wenn überhaupt – in Businessplänen nur am Rande erwähnt, können jedoch bei Gründungsentscheidungen speziell bei Klein- und Mittelbetrieben (KMUs) eine große Rolle spielen.

##### **4.2.1.1. Rationale Treibermotive der Internationalisierung**

###### **4.2.1.1.1. Marktüberlegungen**

Üblicherweise beginnt ein national tätiges Unternehmen seine ersten grenzüberschreitenden Schritte durch Exportaktivitäten über direkten oder indirekten Vertrieb. Beim Direktvertrieb werden unmittelbare Kontakte mit den potentiellen Auslandskunden aufgebaut und direkte Kaufverträge geschlossen. Beim indirekten Vertrieb wird die Geschäftstätigkeit über im Zielland tätige Auslandspartner, selbstständige Handelsvertreter oder lokal etablierte Vertriebsorganisationen abgewickelt. In jedem Fall erfolgt der Export von Waren und Dienstleistungen in das Zielland, womit sich der Absatzmarkt entsprechend erweitert. Zielgröße ist hier der Marktanteil im jeweiligen Land, wobei sowohl eine Markterweiterung durch neue Produkte und Dienstleistungen als auch eine Marktverdrängung von Mitbewerbern das Ziel sein kann.

Durch Gründung einer eigenen Vertriebsniederlassung und / oder einer Produktionsstätte im Zielland bzw. durch Beteiligung an einem oder Kauf eines etablierten Unternehmens kann die Steuerung und Kontrolle der jeweiligen Geschäftstätigkeit effizienter durchgeführt und Marktanteile damit in der Regel schneller gewonnen werden. Die Marktüberlegungen gehen dabei in folgende Richtungen.

###### **4.2.1.1.1.1. Erschließung neuer Märkte**

- Erweiterung des Absatzmarktes durch Geschäftstätigkeit im Zielland
- Verlängerung des Produktlebenszyklus durch Produktplatzierung in einer Volkswirtschaft niedrigerer Stufe
- Teilnahme am hohen Wachstum in dynamischen Märkten
- Zugang zu öffentlichen Aufträgen im Zielland
- Standort im Zielland als Eintrittskarte für weitere Länder der Region
- Überwindung von Importbeschränkungen des Ziellandes

#### 4.2.1.1.1.2. *Umsatzwachstum*

Speziell bei US-basierten Unternehmen sieht die Konzernstrategie ein jährliches Umsatzwachstum in der Höhe eines definierten Prozentsatzes vor. Bei entsprechender Preispolitik unter Berücksichtigung der Währungsparitäten ist die Internationalisierung daher ein wesentlicher Faktor zur Umsatzsteigerung. Zu bedenken ist dabei die Notwendigkeit einer dahinterliegenden detaillierten Produkt- und Dienstleistungskalkulation, da steigende Umsatzwerte keine Garantie für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sind.

#### 4.2.1.1.1.3. *Margen-Optimierung*

Bei der Margen-Optimierung soll die Internationalisierung unter Berücksichtigung einer entsprechenden Preis- und Kostenpolitik die Unternehmensgewinne optimieren. Dies kann sowohl durch preisoptimierten Vertrieb als auch durch kostengünstige Produktion im Gründungsland erfolgen.

#### 4.2.1.1.2. Ressourcenüberlegungen

Ein wesentlicher Grund für Unternehmensgründungen im Ausland ist in vielen Fällen die Verfügbarkeit von Ressourcen im Gründungsland, die im eigenen Land nicht, nicht im ausreichenden Ausmaß oder nur zu deutlich höheren Kosten zur Verfügung stehen. Dabei unterscheidet man zwischen folgenden Ressourcengruppen, die im Zielland zu wirtschaftlich günstigen Bedingungen verfügbar sind:

- Entsprechend den Unternehmensanforderungen ausgebildete menschliche Arbeitskraft (Human Resources)
- Bodenschätze und sonstige Rohmaterialien für die Produktion
- Energie und sauberes Wasser
- Umweltbedingungen

Diese Kriterien sind oftmals wichtiger als Markt-, Umsatz- und Gewinnüberlegungen, da sie für den Fortbestand eines Unternehmens lebenswichtig sein können. Besonders in Emerging Countries sind wesentliche Elemente dieser oben angeführten Ressourcen meist reichlich vorhanden. Deshalb ist dieser Faktor ein starker Treiber für Unternehmensgründungen in diesen Ländern, wenn die benötigten Ressourcen zur Sicherung der Geschäftstätigkeit der Muttergesellschaft nicht mehr ausreichend zur Verfügung stehen.

Wenn es um Ressourcenüberlegungen für geplante Portfolioerweiterungen oder in absehbarer Zeit zu Ende gehende Materialien für die bestehende Leistungserbringung im Mutterland geht, dann werden diese Ressourcen fallweise auch den Sicherungsüberlegungen zugeordnet.

#### 4.2.1.1.3. Mitbewerberverdrängung

Ein entscheidender Grund für den Schritt in die Internationalisierung kann auch das Ziel sein, Mitbewerber von Zielmärkten fernzuhalten oder sie von dort zu verdrängen.

Diese Zielsetzung findet sich vor allem in den Strategien US-basierter Unternehmen, die dafür oftmals auch in der Startphase Verluste in Kauf nehmen.

#### 4.2.1.1.4. Staatliche Förderungen

Bei der Auswahl des Gründungslandes kann die Verfügbarkeit staatlicher Förderungen oder Exportgarantien (wie z. B. über die Österreichische Kontrollbank) ein Entscheidungsfaktor sein. Aufgrund internationaler Abkommen oder im Zuge von Gegengeschäften gibt es für bestimmte Länder oder Regionen immer wieder Sonderaktionen im Bereich der staatlichen Förderungen und Garantien<sup>78</sup>.

#### 4.2.1.1.5. Steuerliche Vorteile

Gerade im Bereich der Emerging Countries gibt es in einigen Ländern unternehmensfreundliche Steuerregelungen, die die Gründung von ausländischen Unternehmen begünstigen. Als Beispiel sei hier die Slowakei angeführt, die durch ihr unternehmensfreundliches Steuersystem (Flat Tax mit nur 19 % Körperschaftssteuer) Produktionsstandorte fast aller großen Automobilhersteller ins Land ziehen konnte und damit zum weltgrößten Automobilproduzenten pro Kopf aufgestiegen ist. In weiterer Folge profitierten auch lokale Zulieferfirmen und Dienstleister, wodurch auf Grund dieser Steuervorteile ein gründungsfreundliches Wirtschaftsklima entstanden ist.

Weiters sei hier das Doppelbesteuerungsabkommen mit den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) erwähnt, das österreichischen Arbeitnehmern mit Tätigkeit in den VAE Steuerfreiheit gewährleistet und damit gut ausgebildete Österreicher immer wieder zur Übersiedlung in neu gegründete Unternehmen dieser Region motiviert.

#### 4.2.1.1.6. Umweltfragen

Umweltfragen kommt eine immer größere Bedeutung zu. In den letzten Jahren wurde dazu z. B. von großen IKT-Unternehmen der Begriff „greenIT“ geprägt, unter dem zwei unterschiedliche Maßnahmenpakete zusammengefasst werden können:

- Herstellung von IKT-Komponenten  
Die Produktion von IKT-Equipment benötigt eine beträchtliche Menge an Ressourcen. So werden z. B. für die Herstellung eines durchschnittlichen PCs ca. 1.500 l Wasser, 240 kp fossile Brennstoffe und 22 kp Chemikalien benötigt.<sup>79</sup> Die Kosten für die Beschaffung und die Entsorgung der benötigten Rohstoffe sowie der Hilfs- und Betriebsstoffe werden wesentlich von den Umweltauflagen der Produktionsländer beeinflusst, wobei diese Auflagen meist in den

---

<sup>78</sup> Auskunft darüber erhält man u. a. von den zuständigen Sektionen des Wirtschaftsministeriums oder von der Wirtschaftskammer sowie von den Wirtschaftsagenturen der Bundesländer. In Niederösterreich ist der Ansprechpartner ecoplus, in der Steiermark ICS.

<sup>79</sup> GreenIT: Geld sparen und der Umwelt Gutes tun, in: Steirische Wirtschaft Nr. 35, Jahrgang 10, 21.10.2011, S. 20.



Emerging Countries weniger streng und damit weniger kostenintensiv sind. Durch den aktuellen CO<sub>2</sub>-Emissionshandel aufgrund der Kyoto-Umweltschutzverträge fließen zusätzlich Gelder in die Entwicklungsländer, womit dort Umweltschutzmaßnahmen ohne Kostenbelastung für das produzierende Unternehmen gesetzt werden können.

Aufgrund dieser Fakten werden die Überlegungen zur Verlagerung der Produktion von IKT-Komponenten in Emerging Countries vielfach intensiviert.

- **Betrieb von IKT-Anlagen**

Durch die Steigerung der Leistungsfähigkeit von IKT-Komponenten vor allem im Prozessor- und Speicherbereich erhöht sich die Problematik der Kühlung dieser Komponenten zusehends. Damit müssen energieintensive Kühlsysteme eingesetzt werden, die aufgrund der Steigerung der Energiepreise der letzten Jahre – vor allem verursacht durch die steigenden Rohölpreise und die politisch motivierte Schließung von veralteten Atomkraftwerken – zu immer höheren Energiekosten führen. Da die Energiepreise in vielen Ländern der Emerging Countries deutlich günstiger als in entwickelten Ländern liegen, ist das oft – neben niedrigeren Personalkosten und weniger Umweltauflagen – ein zusätzlicher Grund für die Verlagerung ganzer Rechenzentren in diese Länder. Der Trend wird durch die deutlich laufende Verbesserung der globalen IKT-Netzwerkinfrastruktur noch verstärkt, da die früher restriktive Leitungsperformance jetzt eine merklich geringere Rolle spielt.

#### 4.2.1.1.7. Strategische Überlegungen der Konzernmutter

Speziell bei US-basierten Unternehmen ist es oftmals Teil der langfristig definierten Konzernstrategie, in allen interessanten Ländern der Welt mit eigenen Niederlassungen tätig zu sein. Eigens geschaffene Konzerndienststellen – meist dem Bereich des Vertriebs oder der Finanzen zugeordnet – sind damit beauftragt, über definierte zentrale Entwicklungslokationen einen geographisch definierten Markt zu erschließen und dort Tochterunternehmen zu gründen.<sup>80</sup> Dabei werden definierte Zentralfunktionen (wie z. B. Finanzen, Personalwesen, Konzernreporting) in diesen zentralen Entwicklungslokationen wahrgenommen, während Marketing, Vertrieb und Business Development mit Partnerbetreuung in die lokal gegründeten Länderorganisationen ausgelagert werden. Der Berichtsweg der lokalen Organisation erfolgt dann über die regional zuständige Entwicklungsdrehscheibe zur Konzernmutter in den USA.

#### 4.2.1.2. **Emotionale Überlegungen als Motivationstreiber**

Speziell bei kleineren, eigentümergeführten Unternehmen entscheiden neben rationalen Überlegungen auch kurzfristig gültige emotionale Überlegungen über die Gründung von Tochterunternehmen in Emerging Countries. Diese oftmals „aus dem

---

<sup>80</sup> Eine solche zentrale Entwicklungslokation ist bzw. war im Falle der Unternehmen Oracle und Netapp Wien mit eigener, von der lokalen Länderorganisation unabhängiger Organisationsstruktur und direktem Berichtsweg in die Konzernzentrale in den USA.

Bauchgefühl“ und kurzfristig getroffene Entscheidung unterliegt unterschiedlichen Einflussfaktoren.

#### 4.2.1.2.1. Mitarbeiter im Gründungsunternehmen aus der Gründungsregion

Speziell bei den Interviews mit den gründungserfahrenen Managern wurde neben rationalen Überlegungen immer wieder die Beeinflussung der Gründungsentscheidung für ein bestimmtes Land durch Informationen von vertrauenswürdigen Mitarbeitern im eigenen Unternehmen angeführt. Diese Mitarbeiter liefern – aus ihrer Sicht objektive – Informationen über die Wirtschaftsbedingungen im Gründungsland und sind oft auch an einer Führungsposition im neu gegründeten Unternehmen interessiert.

Durch ihre Kenntnis der Landessprache und der interkulturellen Bedingungen können diese Informationen sehr wertvoll sein, wenn sie zusätzlich zu rationalen Überlegungen als Entscheidungshilfe verwendet werden. Wenn diese Information als alleinige Basis für die Gründungsentscheidung in einem bestimmten Land dient, können persönliche Interessen des Mitarbeiters wirtschaftliche Gründe überlagern und zu Problemen im Gründungsprozess und danach in der Produktionsphase führen.

#### 4.2.1.2.2. Gute persönliche Kontakte

Ähnlich wie Mitarbeiterinformationen zu bewerten sind auch „gute Ratschläge“ mit Empfehlungen zur Unternehmensgründung in bestimmten Ländern. Wenn diese Referenzen zusätzlich zu objektiven Auswahlverfahren verwendet werden, können sie eine wertvolle Ergänzung im Entscheidungsprozess sein. Auch hier sollten Unternehmensstrategie und Wirtschaftsüberlegungen höher bewertet werden als unverbindliche Empfehlungen.

#### 4.2.1.2.3. Interessante Feriendestination

In wenigen Fällen wurde als Begründung für die Unternehmensgründung in einem Emerging Country die Möglichkeit angegeben, Dienstreisen dorthin zu unternehmen und diese mit einem Urlaub in dieser Region zu verbinden. Dies ist meist dann der Fall, wenn aufgrund rationaler Überlegungen die Gründungsentscheidung für eine bestimmte Region oder eine Anzahl von Ländern bereits gefallen, die Endauswahl des speziellen Lands aber noch offen ist. In solchen Fällen kommen auch die Reiseüberlegungen mit zum Tragen.

#### 4.2.1.2.4. Geltungsdrang der Entscheidungsträger

Gerade bei eigentümergeführten kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch fallweise bei Entscheidungsträgern großer aktiennotierter Unternehmen spielt für die Gründungsentscheidung der zur Zeit bestehende Globalisierungsdruck eine nicht unwesentliche Rolle. Im Konzert der international tätigen Unternehmen mitzuspielen, an internationalen Gründerkonferenzen teilnehmen zu können und sich im Gründungsland als „Big Spender“ feiern zu lassen, kann die Gründungsentscheidung positiv beeinflussen.

#### 4.2.1.2.5. Ansehen in der Öffentlichkeit

Umsatz- und Gewinnsteigerung, Sicherung von Arbeitsplätzen und Steigerung des Unternehmensmarktwertes sind die Messgrößen, an denen Manager in der Öffentlichkeit gemessen werden. Auszeichnungen wie z. B. „Manager des Jahres“ oder „Die Top 10 Unternehmen“ werden vergeben und vermitteln der Öffentlichkeit – oft unabhängig vom langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder der Führungskraft – ein Bild von Aktivität und Dynamik im Wirtschaftsleben.

Unternehmensgründungen im Ausland können – je nach Blickwinkel des Betrachters – positiv und negativ gesehen werden. Umsatz- und Gewinnsteigerung können mit dem Verlust von Arbeitsplätzen im Gründungsunternehmen einhergehen, dafür werden im Gründungsland Investitionen getätigt und Arbeitsplätze geschaffen. Für Letzteres gibt es oftmals sehr viel Anerkennung in der Öffentlichkeit, die die Gründungsentscheidung positiv beeinflussen kann.

#### 4.2.1.2.6. Image und Medienpräsenz eines Landes

Für die Auswahl des Gründungslandes kann das Image und die Darstellung des Landes in den internationalen Medien eine wesentliche Rolle spielen. Immer wieder werden Städte- und Länderrankings nach unterschiedlichen Kriterien präsentiert, die für die Standortauswahl eine Rolle spielen können.

Die aktuelle Aktion des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend zur Generierung einer global anerkannten „Marke Österreich“ fällt in diese Kategorie. Ähnliche Initiativen werden auch von vielen Entwicklungsländern zur Gewinnung von Investoren betrieben. Hier ist zwischen der Marketingbotschaft und der Realität im Lande zu unterscheiden.

Lebensbedingungen, Lebenshaltungskosten, Sicherheit und Wirtschaftsklima eines Landes werden hier im Vergleich dargestellt und können die Entscheidung für die Unternehmensgründung in einem bestimmten Land wesentlich mit beeinflussen.

### 4.2.2. **Sicherungsmotive der Internationalisierung**

Die Sicherungsüberlegungen sind in der Regel rational begründbar und werden meist auch in den Businessplänen mit Begründung und unter Verweis auf die zugrundeliegenden Studien dargestellt.

#### 4.2.2.1. ***Geeignetes Rechtssystem***

Vor allem international tätige Unternehmen mit Börsennotierung in den USA unterliegen dem Sarbanes-Oxley-Act (SOX-Bestimmungen), die in der Europäischen Union in Form der adaptierten Euro-SOX-Bestimmungen übernommen worden sind. Dazu kommen Ethikgrundsätze, die viele Unternehmen intern beschlossen haben und die auch die internationale Geschäftstätigkeit betreffen. Das setzt geregelte Rechtsverhältnisse mit entsprechenden Durchsetzungsmöglichkeiten im Gründungsland voraus, die gerade in Emerging Countries nicht immer gegeben sind. Ein businessori-

entiertes Rechtssystem mit entsprechender Durchsetzungsmöglichkeit erworbener Rechtstitel ist daher für viele Unternehmen Voraussetzung für Unternehmensgründungen im jeweiligen Zielland.

#### **4.2.2.2. Patentfragen – Schutz des geistigen Eigentums**

Der effiziente Schutz geistigen Eigentums durch länderspezifische Patentierung schützt einerseits vor Kopien oder Nachbauten, beinhaltet aber auch die Gefahr der Wissenskopie durch Offenlegung in der Patentschrift. In Abhängigkeit vom Rechtssystem des jeweiligen Ziellandes ist daher die Entscheidung zu treffen, in welchen Ländern patentiert werden soll und wo das erteilte Patent einen entsprechenden Schutz bietet.

Bei Nichtpatentierung einer Erfindung in einem Land z. B. aus wirtschaftlichen Überlegungen könnte ein Mitbewerber die Erfindung in diesem Land zum Patent anmelden, wodurch die eigene Erfindung in diesem Land ohne Patentverletzung nicht mehr wirtschaftlich genutzt werden könnte.

#### **4.2.2.3. Finanzierungsfragen und Länderbonität**

Unternehmensgründungen im Ausland – und hier vor allem in Emerging Countries – sind in jedem Fall Investitionen mit hohem Risiko und ungewissem Ausgang. In vielen Fällen ist die Investition nicht aus der eigenen Wertschöpfung finanzierbar, sondern es wird Fremdkapital von Investoren, Kreditinstituten oder Körperschaften benötigt.

Von der Österreichischen Kontrollbank werden für rund 170 Länder (Stand 2012) Risikozuordnungen zu definierten Länderkategorien getroffen.<sup>81</sup> Diese Kategorien von 0 bis 7 sind in Abb. 31 dargestellt.

---

<sup>81</sup> Die Informationen können unter <http://www.oekb.at/de/exportservice/absichern/deckungspolitik/Seiten/liste-der-laender.aspx> abgerufen werden.

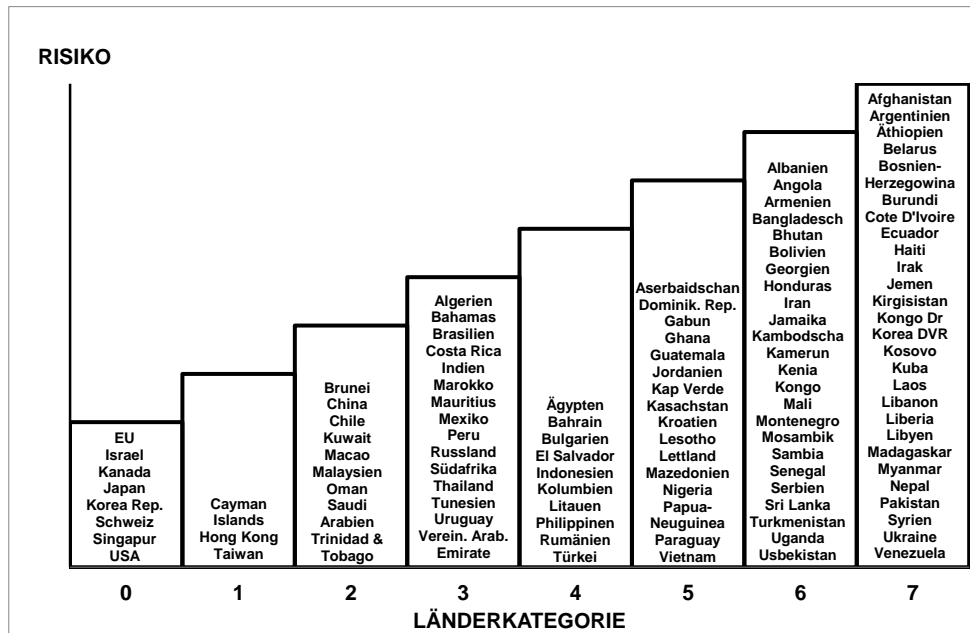


Abb. 31: Auswahl Länderbonität gem. OECD (Stand: 22. Jänner 2012)<sup>82</sup>

Von der Länderkategorie abhängig ist die Haftungs- und Risikoübernahme der OeKB bei Auslandsinvestitionen, die von der Versicherung bei unvorhersehbaren politischen und wirtschaftlichen Veränderungen über Haftungsübernahmen für Investitionskredite bis zu Vorfinanzierungen für Betriebsmittel und Vormaterial geht.

Auch die Frage der Finanzierung von Investitionen in ausländischen Tochterunternehmen kann die Form der Unternehmensgründung wesentlich beeinflussen, da in das Gründungsland zu importierende Investitionsgüter üblicherweise versteuert werden müssen. Daher kann unter Umständen die Gründung eines österreichischen Joint Ventures mit einem im Gründungsland bereits ansässigen lokalen Unternehmen mit Einbringung der Investitionsgüter in ein Joint Venture und damit zollfreier Transfer in das Gründungsland die steuerschonendere Methode einer solchen Finanzierung sein.

Die Wirtschaftskammer Österreich mit ihrer Außenwirtschaftsorganisation, die Österreichische Kontrollbank sowie die international tätigen österreichischen Banken beraten hier mit eigenen Spezialisten über die optimale und risikominimale Finanzierung von Auslandsinvestitionen durch Unternehmensgründung.

Dabei wird auch auf die Besonderheiten islamischer Finanzierungen mit eigenen, scharia-konformen Finanzierungsmodellen eingegangen, die vor allem im Finanzbereich des Gulf Cooperation Councils (GCC)<sup>83</sup> eine wesentliche Rolle spielen.

<sup>82</sup> Daten: <http://www.oekb.at/de/exportservice/absichern/deckungspolitik/Seiten/liste-der-laender.aspx> [22.01.2012].

<sup>83</sup> Das Gulf Cooperation Council umfasst die Länder Kuwait, Bahrain, Saudi-Arabien, Katar, Vereinigte Arabische Emirate und Oman.

#### **4.2.2.4. Risikobetrachtung**

Eine Sicherungsmotivation für Internationalisierungsaktivitäten ist auch die Minimierung von Produktions- und Dienstleistungserbringungsrisiken im Land der Muttergesellschaft. Dabei wird versucht, die identifizierten Risikofälle durch Verlagerung von Produktions- oder Dienstleistungsaktivitäten in Emerging Countries prophylaktisch zu vermeiden bzw. das damit verbundene Risiko zu minimieren. Daraus entstehen dann die bereits beschriebenen Motive der Internationalisierung, die sowohl der Treiber- als auch der Sicherungskategorie zugeordnet werden können.

Die Risikobetrachtung sollte vor allem folgende Bereiche umfassen:

##### 4.2.2.4.1. Marktorientierte Risiken

Hier werden Risiken wie Änderung der Kundenbedürfnisse, der Mitbewerberaktivitäten, der Entwicklung von Alternativtechnologien, staatlichen Regulierungsbestimmungen, Umweltauflagen usw. analysiert. Die Ergebnisse der Analyse können in weiterer Folge im Rahmen der Risikobetrachtung zu einer Internationalisierung führen.

##### 4.2.2.4.2. Ressourcenorientierte Risiken

Von vielen Unternehmen wurden ressourcenorientierte Gründe (z. B. Mangel an Vor- und Legierungsmaterialien, Erzen und seltenen Erden, Energie, Personal usw.) für die Internationalisierung angegeben. Nach Risikoüberlegungen können daraus sowohl Maßnahmen im Land der Muttergesellschaft als auch Überlegungen zur Internationalisierung abgeleitet werden.

##### 4.2.2.4.3. Politische Risiken

Änderungen politischer Gegebenheiten im Land der Muttergesellschaft (Neuwahlen mit neuen politischen Konstellationen, Änderungen von Koalitionen, neue politische Orientierungen durch Erkenntnisse nach global wirksamen Katastrophen usw.) können ein Risiko für die langfristige positive Entwicklung der Muttergesellschaft darstellen (z. B. die Atomkatastrophe von Fukushima bewirkt die Änderung des deutschen Atomausbau- und -betreiberkonzeptes). Diese Veränderungen könnten ein Motiv für Internationalisierungsschritte sein und z.B. einschlägige deutsche Planungs- und Errichtungsunternehmen (z.B. Siemens, EADS, KWU) veranlassen, mit diesen Geschäftsbereichen ins Ausland abzuwandern.

##### 4.2.2.4.4. Personelle Risiken

Die Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal mit entsprechender Unternehmensloyalität ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Absehbaren Problemen in diesem Bereich kann entweder durch Maßnahmen in der Muttergesellschaft oder durch Internationalisierungsüberlegungen begegnet werden.

Grundsätzlich stehen diesen Überlegungen zur Risikoreduktion durch Internationalisierung die neu entstehenden Risiken durch die Internationalisierungsaktivitäten ent-

gegen, was in der Regel zu einer Interessensabwägung zwischen dem Risiko der Weiterführung der Muttergesellschaft ohne Internationalisierung und den Risiken der Internationalisierungsaktivitäten führt.

### **4.3. Gründungsmotive von Unternehmen nach Kategorien**

#### **4.3.1. Kategorisierung von gründungswilligen Unternehmen**

Basierend auf den Interviews mit den gründererfahrenen Managern, den Experten-gesprächen sowie den eigenen Erfahrungen werden im Rahmen dieser Arbeit die für eine konkrete Untersuchung zugänglichen Unternehmen in drei Kategorien eingeteilt.

##### **4.3.1.1. *Kategorie A - International tätige US-basierte Unternehmen***

Unternehmen der Kategorie A umfassen international tätige US-basierte Firmen mit Drehscheibe Wien als Gründungszentrale für Aktivitäten in Emerging Countries.

Folgende Firmen wurden in den Interviews der **Kategorie A** zugeordnet:

- Cisco Systems Austria GmbH
- Digital Equipment Corporation
- Hewlett-Packard Ges.m.b.H.
- IBM Österreich
- NetApp Austria GmbH
- Oracle Austria GmbH
- Sun Microsystems GmbH

Hier wurde als Konzernstrategie die globale Erschließung aller Märkte unabhängig vom aktuellen lokalen Bedarf definiert. Über definierte Stützpunkte in westlich orientierten Ländern mit USA-ähnlicher Kultur (wie etwa Österreich) sollte der Markt in einer vordefinierten geografischen Region (z. B. Osteuropa und Russland) aufbereitet und dort Unternehmensgründungen durchgeführt werden. Der Schwerpunkt lag in der Gründung und im Aufbau von Vertriebsfirmen, lediglich in Russland wurden auch Softwareentwicklungsfirmen gegründet. Headquarterfunktionen für diese Regionen wurden dabei von der Wiener Niederlassung als Gründungszentrale für Regionen des Emerging Market wahrgenommen.

In der nachfolgenden Tab. 3 sind die Interviewpartner dieser Unternehmen dargestellt.

| Interviewpartner     | Unternehmen                   |
|----------------------|-------------------------------|
| Andreas Neuherz      | Cisco Systems Austria GmbH    |
| Dkfm. Walter Tluchor | Digital Equipment Corporation |
| DI Hugo Federspiel   | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.    |
| DI Relja Raisic      | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.    |
| Max Sitnik           | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.    |
| Michael Vasicek      | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.    |
| DI Leo Steiner       | IBM Österreich                |
| Ewald Glöckl         | NetApp Austria GmbH           |
| DI Dr Hemut Eichert  | Oracle Austria GmbH           |
| Hans-Dieter Jarnik   | Oracle Austria GmbH           |
| Johann Eckler        | Oracle Austria GmbH           |
| DI Donatus Schmid    | Sun Microsystems GmbH         |

**Tab. 3: Unternehmen Kategorie A: International tätige US-basierte Unternehmen mit Drehscheibe Wien als Gründungszentrale für Emerging Countries**

Für Kategorie-A-Unternehmen können als wesentliche Motive für Unternehmensgründungen in Emerging Countries angeführt werden:

- Strategische Ausrichtung des Konzernunternehmens hinsichtlich globaler Marktöffnung, Überlegungen bezüglich Markterweiterung, Umsatzsteigerung und Gewinnoptimierung
- Fernhalten oder Verdrängen von Mitbewerbern in Emerging Countries
- Ressourcenverfügbarkeit im Bereich der Emerging Markets

Die Unternehmen haben eine eigene für die Globalisierung zuständige Organisationseinheit (z. B. Business Development), die entweder direkt dem Vorstandsbereich Vertrieb oder dem Vorstandsbereich Finanzen unterstellt ist. Von dort aus werden die Gründungsaktivitäten geplant, budgetiert und beantragt. Der dem Vorstandsvorsitzenden unterstellte Bereich Mergers & Acquisitions organisiert und kontrolliert dann die Gründung. 2 bis 3 Jahre nach Gründung – meist nach dem Vorliegen der ersten beiden Jahresabschlüsse – werden die gegründeten Organisationen bei entsprechend positiver Entwicklung in die Standardorganisation eingegliedert. Bei negativer Entwicklung entscheidet das Board of Directors über die weitere Vorgangsweise.

#### **4.3.1.2. Kategorie B - International tätige österreichische, deutsche und schweizerische Großunternehmen**

Als Kategorie-B-Unternehmen werden international tätige österreichische, deutsche und schweizerische Großunternehmen mit Internationalisierungsabsichten in Emerging Countries definiert.

Folgende Unternehmen wurden in den Interviews der **Kategorie B** zugeordnet:

- Böhler-Uddeholm AG



- Danet-Beratung und Softwareentwicklung GmbH
- Deutsche Telekom AG
- Mayr-Melnhof Holz Holding AG
- Raiffeisen Informatik GmbH
- Raiffeisen Bank Steiermark
- Schweizer Bundesbahnen
- Villares Metals GmbH

Hier wurde vor allem über Kunden- oder Partnerwunsch die Gründung eines Unternehmens in Emerging Countries erwogen, wobei vorab von Fall zu Fall ein Businessplan erstellt wurde, um die Nachhaltigkeit der Gründung beurteilen zu können. Kunden- und Partnerforderungen sowie Ressourcen- und Logistikfragen waren hier in erster Linie für die Gründungsentscheidung ausschlaggebend, die Markterweiterung spielte meist eine untergeordnete Rolle, da sie grundsätzlich auch durch Export möglich gewesen wäre.

In der folgenden Tab. 4 sind die Interviewpartner dieser Unternehmen dargestellt.

| Interviewpartner           | Unternehmen                                 |
|----------------------------|---|
| DI Heimo Stix              | Böhler Uddeholm AG                          |
| Ing. Kurt Burger           | Danet-Beratung und Softwareentwicklung GmbH |
| Edward R. Kozel            | Deutsche Telekom AG                         |
| Ing. Günter Honisch        | Deutsche Telekom AG                         |
| Mag. Josef Dringel         | Mayr-Melnhof Holz Holding AG                |
| Denis Neglyad              | Raiffeisen Informatik GmbH                  |
| Ing. Gerhard Schwarzhappel | Raiffeisen Informatik GmbH                  |
| Mag. Franz Rogi            | Raiffeisen Landesbank Steiermark            |
| DI Michael Balomiri        | Schweizer Bundesbahnen                      |
| Dr. Wilfried Meyer         | Villares Metals GmbH                        |

**Tab. 4: Unternehmen Kategorie B: International tätige österreichische, deutsche bzw. schweizerische Unternehmen mit Internationalisierungsabsichten in Emerging Countries**

Für Kategorie-B-Unternehmen sind die wichtigsten Beweggründe für Unternehmensgründungen in Emerging Countries:

- Umsatzerweiterung und Gewinnoptimierung durch Globalisierung
- Ressourcenverfügbarkeit in Emerging Countries
- Bereits bestehende Partnerschaften im Gründungsland
- Kundenforderung nach Präsenz im Gründungsland

Die Gründung wird meist innerhalb des Vorstandsbereichs Vertrieb betrieben, wobei ein spezifischer, auf die Situation des Gründungslandes ausgerichteter Businessplan gemeinsam mit dem Bereich „Business Development“ erstellt wird. Dieser enthält im Rahmen des Risikomanagements Checkpoints, die die Entwicklung des gegründeten Unternehmens im Verhältnis zu den Businessplanannahmen überprüfen. Bei Abwei-

chungen entscheidet der Leiter des Vorstandsbereichs Vertrieb gemeinsam mit dem Bereich „Mergers & Acquisitions“ über die weitere Vorgangsweise. Der Gesamtvorstand wird meist nur informiert, ist aber in die operative Abwicklung nicht eingebunden.

#### **4.3.1.3. Kategorie C – Eigentümergeführte kleine und mittlere Unternehmen**

Österreichische bzw. deutsche eigentümergeführte KMUs mit Internationalisierungsabsichten in Emerging Countries stellen die Kategorie C dar.

Folgende Unternehmen wurden in den Interviews der **Kategorie C** zugeordnet:

- Consulting in Information Technology
- Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.
- Software Quality Systems
- whatchado

Diese Unternehmen streben eine Internationalisierung ihres Geschäfts primär aufgrund der oft persönlichen Entscheidung des meist geschäftsführenden Eigentümers an. Ein Businessplan liegt in der Regel nicht vor, persönliche Netzwerke und eigene Erfahrungen der Eigentümer dominieren die Entscheidung. Der Eigentümer begleitet meist persönlich oder durch eng Vertraute (z. B. Familienmitglieder) den Gründungsprozess und nimmt zu Beginn im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten oft auch die operative Führung des neu gegründeten Unternehmens im Zielland wahr.

In der folgenden Tab. 5 sind die Interviewpartner dieser Unternehmen angeführt.

| Interviewpartner            | Unternehmen                          |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| DI Katarina Schaffler-Glößl | Consulting in Information Technology |
| DI Michael Schaffler-Glößl  | Consulting in Information Technology |
| Dr. Janos Sved              | Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.     |
| Rudolf van Megen            | Software Quality Systems             |
| Ali Mahlodji                | whatchado                            |

**Tab. 5: Unternehmen Kategorie C: Österreichische bzw. deutsche eigentümergeführte KMUs mit Internationalisierungsabsichten in Emerging Countries**

Für diese Unternehmen sind die Triebfedern für Unternehmensgründungen in Emerging Countries:

- Persönliches Interesse des Eigentümers
- Entwicklung des Unternehmens zum Global Player
- Markterweiterung, Umsatzsteigerung und Gewinnoptimierung
- Ressourcenverfügbarkeit

In die Unternehmensgründung in Emerging Countries ist bei diesen Unternehmen der Eigentümer stets involviert und trifft die maßgeblichen Entscheidungen bezüglich Länderauswahl und Portfoliodefinition im Gründungsland. In vielen Fällen übernimmt

der Eigentümer auch die Geschäftsführung des neu gegründeten Unternehmens. Oft wird zusätzlich aufgrund von rechtlichen Anforderungen ein lokal erfahrener zweiter Geschäftsführer eingesetzt, der meist für die operativen Agenden wie Produktion, Vertrieb und Qualitätssicherung usw. verantwortlich ist, während der Eigentümer in der Regel für die Strategie, die Finanzen, den Rechtsbereich und das Personal zuständig ist. Nach 1 bis 2 Jahren erfolgreicher Unternehmenstätigkeit im Gründungsland wird auch die Verantwortung des Eigentümers in vielen Fällen an den lokalen Manager übergeben. Im Falle einer negativen Unternehmensentwicklung entscheidet allein der Eigentümer – manchmal unter Hinzuziehung von externen Beratern – über die weitere Vorgangsweise.

#### 4.4. Überprüfen des Zutreffens der Treiber- und Sicherungsüberlegungen

In der folgenden Tabelle (Tab. 6) sind die erhobenen Internationalisierungsmotive mit Kategorisierung sowie Zuordnung zu den Unternehmenskategorien angegeben.

| Internationalisierungsmotive                            | Treiber  |           | Sicherung | Zutreffend für Unternehmen |   |   |
|---|----------|-----------|-----------|----------------------------|---|---|
|   | rational | emotional |           | A                          | B | C |
| Markterweiterung  | x        |           |           | x                          | x | x |
| Umsatzwachstum  | x        |           |           | x                          | x | x |
| Margin-Optimierung                                      | x        |           |           | x                          | x | x |
| Ressourcensicherung                                     | x        |           |           | x                          | x | x |
| Mitbewerberverdrängung                                  | x        |           |           | x                          | x |   |
| Staatliche Förderungen                                  | x        |           |           |                            |   | x |
| Steuerliche Vorteile                                    | x        |           |           | x                          | x |   |
| Umweltfragen  | x        |           |           | x                          |   |   |
| Strategische Überlegungen der Konzernmutter             | x        |           |           | x                          |   |   |
| Mitarbeiter im Gründungsunternehmen aus Gründungsregion |          | x         |           |                            | x |   |
| Gute persönliche Kontakte                               |          | x         |           |                            | x | x |
| Interessante Feriendestination                          |          | x         |           |                            |   | x |
| Geltungsdrang der Entscheidungsträger                   |          | x         |           |                            |   | x |
| Ansehen in der Öffentlichkeit                           |          | x         |           |                            | x | x |
| Image und Medienpräsenz eines Landes                    |          | x         |           |                            | x |   |
| Geeignetes Rechtssystem                                 |          |           | x         | x                          | x | x |
| Patentfragen  |          |           | x         | x                          | x |   |
| Finanzierungsfragen                                     |          |           | x         |                            |   | x |
| Risikominimierung                                       |          |           | x         | x                          | x | x |

Tab. 6: Zuordnung der Internationalisierungsmotive zu den Unternehmenskategorien

Aus der Erhebung ist ersichtlich, dass markt- und ressourcenorientierte Gründe (Markterweiterung, Umsatzwachstum, Margen-Optimierung, Ressourcensicherung) sowie die Forderung nach einem geeigneten Rechtssystem und Risikominimierung für die Unternehmen aller Kategorien eine wichtige Rolle spielen, während Mitbewerberverdrängung, steuerliche Vorteile und Patentfragen vor allem für größere Unternehmen der Kategorie A und B wesentlich sind.

Umweltfragen und strategische Überlegungen der Konzernmutter wurden nur von Unternehmen der Kategorie A als Gründungsmotivation genannt, Mitarbeiter im

Gründungsunternehmen aus der Gründungsregion sowie Image und Medienpräsenz eines Landes nur von Unternehmen der Kategorie B.

Gute persönliche Kontakte spielten für Unternehmen der Kategorie B und C eine wesentliche Rolle, staatliche Förderungen, interessante Feriendestination, Geltungsdrang der Entscheidungsträger und Finanzierungsfragen hingegen nur für Unternehmen der Kategorie C.

## **5. Methode zur Evaluierung des Gründungslandes**

Im Falle einer Entscheidung für eine Unternehmensgründung im Ausland ist die Auswahl der Gründungsregion bzw. des konkreten Gründungslandes der nächste Schritt. Durch die Bildung großer Wirtschaftsräume (wie z. B. EU, NAFTA, ASEAN usw.) ist eine Fülle von bilateralen und multilateralen Bedingungen zu beachten, ehe man sich für eine bestimmte Region entscheidet. Wie oben dargelegt führen eine Reihe von rationalen und emotionalen Überlegungen zur Auswahl einer Wunschregion, die jetzt mit einem im Folgendem beschriebenen Auswahlverfahren konkretisiert wird und letztendlich zur Auswahl eines konkreten Gründungslandes führen soll.

Laut OECD-Bericht 2011 haben sich die grenzüberschreitenden Direktinvestitionen von 1990 bis 2010 verdreifacht<sup>84</sup>, wobei die Investitionen entsprechend den volkswirtschaftlichen Stufentheorien meist von Ökonomien höherer Entwicklungsstufen in Ökonomien niedriger Stufen erfolgen.

### **5.1. Definition von Parametern zur Beschreibung der Region**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden 44 Ländern der Emerging Markets im Hinblick auf deren Eignung für Unternehmensgründungen bewertet. Dies erfolgte mit Hilfe der AWO der WKO und deren Wirtschaftsdelegierte in diesen Ländern. Um eine gesamthafte Beurteilung nach möglichst einheitlichen Kriterien zu erreichen, wurde ein Raster mit 10 Parametern definiert, die die Wirtschaftssituation eines Landes zum Erhebungszeitpunkt umfassend beschreiben und im Gründungsfall jederzeit über die Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich kurzfristig aktualisiert werden können.

Diese Parameter wurden mit den Wirtschaftsdelegierten der AWO und mit gründererfahrenen Managern der betrachteten Unternehmen in den Interviews auf Stimmigkeit und Bedeutung für die Unternehmensanforderungen verifiziert und damit sowohl zur Beschreibung der Ländersituation als auch für die Definition der Unternehmensanforderung als ausreichend repräsentativ erkannt.

Durch Bewertung der Parameter nach dem österreichischen Schulnotensystem (1 = beste Note, trifft voll zu bei Ausprägung bzw. ist am wichtigsten bei der Anforderung, 5 = schlechteste Note, trifft gar nicht zu bei der Ausprägung bzw. ist am wenigsten wichtig bei der Anforderung) und durch Darstellung der Übereinstimmung in einer Grafik ergibt sich eine ausreichende Entscheidungshilfe zur Auswahl der Gründungsregion bzw. des Gründungslandes.

#### **5.1.1. Evaluierung Basisparameter**

Die erhobenen und definierten 10 Basisparameter sind in der nachfolgenden Tab. 7 stichwortartig beschrieben.

---

<sup>84</sup> MIT Europe Conference 2011: Innovation in a Networked World - Technology, People and Places am 23./24.3.2011 in Wien, WKO Wien, Veranstalter: WKO Wien.

| Parameter                             | Gewünschte Ausprägung   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption        | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmenmitarbeitern und Firmenlokationen  |
| 9. Förderungen                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

**Tab. 7: Basisparameter: Anforderungen an das Gründungsland mit Detailbeschreibung**

Im Folgenden werden die angeführten Parameter und deren Bedeutung für die Anforderung der Unternehmen und die Ausprägung im Zielland im Detail behandelt.

#### **5.1.1.1. *Rechtssicherheit***

Da Unternehmensgründungen immer mit Investitionen im Zielland verbunden sind, kommt der Rechtssicherheit im Land zur Sicherung dieser Investitionen entscheidende Bedeutung zu. Abgesehen vom unternehmerischen Risiko sollte die Investition möglichst nicht durch unklare rechtliche Rahmenbedingungen gefährdet werden. Dieser Parameter beschreibt daher folgende Bereiche:

- Klare Judikatur auf Basis einer etablierten Verfassung als Basis für Gesetzgebung und Verordnungen
- Definierter Instanzenzug mit Trennung von Verwaltung und Gerichtsbarkeit
- Durchsetzbarkeit von Urteilen, Bescheiden und Verträgen
- Rechtsanspruch auf behördliche Entscheidungen innerhalb definierter Fristen
- Gewaltentrennung von Gesetzgebung, Verwaltung und Judikatur

#### **5.1.1.2. *Rechtssystem***

Auch hier gilt das Prinzip des Investitionsschutzes, das als gegebenes Rechtssystem auch einfach angewendet werden kann. Folgende Bereiche werden damit abgedeckt:

- Klare, in sich schlüssige Gesetze auf Basis einer gegebenen Verfassung
- Kurze Verfahrensdauer bei gesetzlichen Streitfragen
- Kooperative, wirtschaftsorientierte Behörden

- Rasche Entscheidungen bei Genehmigungs- und Bewilligungsverfahren
- Anspruch auf Rechtshilfe bei gerichtlichen und behördlichen Streitfällen

### **5.1.1.3. Businesskultur**

Neben der speziellen Unternehmenskultur ist die allgemeine Geschäftskultur im Zielland ein maßgeblicher Faktor für die Entscheidung über eine Unternehmensgründung. Hier ist gleichfalls die Übereinstimmung der eigenen Unternehmenskultur mit der im Zielland gegebenen Businesskultur als Entscheidungsparameter zu berücksichtigen, mit dem folgende Bereich abgedeckt werden:

- Handschlagqualität bei Vereinbarungen
- Abhaltung effizienter Meetings mit Vertretern öffentlicher Stellen
- Vertrauen in den Partner
- Wirtschaftsorientiertes Denken in der öffentlichen Verwaltung
- Einhaltung von zeitlichen Vereinbarungen (z.B. Termine für Besprechungen, Anbotserstellungen, Lieferungen usw.)

Gerade in diesem Bereich spielen die langfristigen „grundsätzlichen gemeinsamen Erfahrungen“ („Underlying Shared Assumptions“) eine wesentlich größere Rolle als die „Äußerlichkeiten“ („Espoused Values“) und die „angenommenen, definierten Werte“ („Artifacts“).<sup>85</sup>

### **5.1.1.4. Soziales Gefüge**

Unternehmensgründungen gehen in der Regel mit der Aufnahme von Personal einher. Dadurch ist das soziale Gefüge im Zielland ein entscheidender Faktor. Folgende Bereiche werden damit abgedeckt:

- Möglichst keine starken Klassenunterschiede
- Vermeidung von Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten (z. B. Kastendenken)
- Vorhandensein von etablierten Arbeitnehmervertretungen (Betriebsräte, Gewerkschaften usw.), mit denen klare und unternehmensweit gültige Vereinbarungen geschlossen werden können
- Gelebte Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern

Eine wesentliche Rolle kommt hier der sozialpolitischen Situation und deren Entwicklung im Zielland zu. Durch Änderung der politischen Zuständigkeiten (z. B. von konservativ zu liberal oder von sozialistisch zu national) können sich Änderungen ergeben, die auch firmenpolitisch relevant sind. Daher ist die Beobachtung der politischen Entwicklung im Zielland für die Entwicklung des Sozialgefüges von Bedeutung. Hier kommt es zu einer wechselweisen Beeinflussung der kulturellen Situation im Zielland und der Unternehmenskultur der Tochtergesellschaft, wobei von E. Schein eine spe-

---

<sup>85</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 25ff, siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.

zifische „kulturelle DNA“ (im Deutschen DNS) definiert wird, die im Zielland und im Unternehmen möglichst identisch sein sollte.<sup>86</sup>

#### **5.1.1.5. Steuersystem**

Das im Zielland gültige Steuersystem kann ein wesentlicher Faktor für die Länderauswahl sein. Speziell die für Unternehmen gültige Körperschaftssteuer ist länder-spezifisch stark unterschiedlich. Hier variiert das Steuersystem zwischen einer pauschalierten Basissteuer („Flat Tax“) und einer Progression von deutlich über 50 %. Aber auch die einfache Berechnung und Einhebung der unternehmensorientierten Steuern ist ein Kriterium für die Auswahl eines bestimmten Landes. Folgende Bereiche werden mit diesem Parameter beschrieben:

- Businessorientiertes Steuersystem
- Überschaubare Berechnung und Abfuhr der Steuern
- Geringe Steuerprogression
- Steueranreize für Unternehmensgründung und Arbeitsplatzschaffung
- Vermeidung von Mehrfachbesteuerung (Einhebung von Steuern auf bereits versteuerte Basiswerte)
- Gegebene Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Mutter- und Zielland

Neben sicherheitsrechtlichen und sozialpolitischen Aspekten gehört das Steuerrecht aus staatlicher Sicht zu den wichtigsten Aspekten der Unternehmensgründung. Daher wird auch der Anmeldung bei den Steuerbehörden (z. B. Finanzamt) große Bedeutung beigemessen. Ohne Registrierung bei den Finanzbehörden ist eine Unternehmensgründung in der Regel nicht möglich.

#### **5.1.1.6. Sprachkompetenz**

Mit diesem Parameter wird die Fremdsprachenkompetenz im Zielland erhoben, die gerade in multinationalen Unternehmen bei der unternehmensinternen Kommunikation und im Berichtswesen eine entscheidende Rolle spielt. In global tätigen Unternehmen wird oftmals in Unternehmensrichtlinien eine Konzernsprache als Basis für den Informationsaustausch festgelegt. Dazu ist die Beherrschung der Sprachen von Partnern und Kunden auch ein wesentliches Kriterium für die Ziellandauswahl, wobei hier das Schulsystem und die generelle Sprachkultur im Zielland von Bedeutung sind. Mit diesem Parameter werden folgende Bereiche beschrieben:

- Gute Fremdsprachenausbildung in Wort und Schrift im Schulsystem des Ziellandes
- Bedeutung und Beherrschung der Konzernsprache im Zielland (meist Englisch und/oder Deutsch bei den interviewten Unternehmensvertretern)
- Lernwille und Lernbereitschaft für Fremdsprachen generell

---

<sup>86</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 49ff sowie S. 395ff.



- Globale Bedeutung der Landessprache (z. B. bei Englisch, Spanisch, Russisch und Portugiesisch sehr hoch)

Da schon die Kommunikation in der Muttersprache nicht immer ganz einfach ist<sup>87</sup>, kommt der globalen Kommunikation bei der Ziellandauswahl eine wesentliche Bedeutung zu.

#### **5.1.1.7. Nationales Berichtswesen**

In allen Interviews und Fachgesprächen wurde angemerkt, dass das nationale Berichtswesen in Emerging Countries einen vielfachen Aufwand im Vergleich zum westeuropäischen Durchschnitt erfordert. So wurde von Vertretern der Raiffeisen Bank International ein 2- bis 3-facher Verwaltungs- und Erstellungsaufwand für das Berichtswesen in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion genannt, was wiederum den 2- bis 3-fachen Personaleinsatz erfordert. Damit wird der Kostenvorteil geringerer Gehaltskosten in diesen Ländern allein in diesem Bereich wieder wettgemacht.

Mit diesem Parameter wurden folgende Bereiche abgefragt:

- Geforderte Businessberichte an Regierungsstellen oder die Nationalbank
- Eingriffe von Regierungsstellen in den Geschäftsbetrieb
- Regulierungsmaßnahmen der Regierung (z. B. im Telekommunikationsbereich)

#### **5.1.1.8. Kriminalität und Korruption**

Dieser Parameter ist primär für international tätige Unternehmen mit Notierungen an den Börsen in den Vereinigten Staaten aufgrund der SOX-Regulative der USA von Bedeutung. Damit werden hohe ethische und moralische Ansprüche an die Unternehmen gestellt, von denen vornehmlich Unternehmen der Kategorie A betroffen sind.

Dabei ist vor allem in Emerging Countries das Anlegen westlicher Wertmaßstäbe in diesem Bereich nur schwer möglich, da Behördenvertreter mit ihrem Standardgehalt das Leben oft nicht bestreiten können und daher auf zusätzliche „Einnahmen“ angewiesen sind, was von den jeweiligen Regierungen stillschweigend geduldet wird.

Für global tätige Unternehmen ist die Beurteilung und Behandlung der Korruption und der oft damit verbundenen Kriminalität von essenzieller Bedeutung, wobei eine Länderbewertung über den regelmäßig aktualisierten und veröffentlichten Korruptionsfaktor möglich ist. Die ebenfalls öffentlich zugängliche und länderspezifisch erstellte Kriminalitätsstatistik ist hingegen nur als grober Anhaltspunkt verwendbar, da viele Regierungen veröffentlichte Statistiken positiv verändern.

---

<sup>87</sup> Paul Watzlawick formulierte es so: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenüber gehört habe.“ (Watzlawick/Beavin/Jackson, 1990).

Folgende Bereiche werden mit diesem Parameter beschrieben:

- Erforderliche Schmiergeldzahlungen zur Verfahrensbeschleunigung
- Schutzgelderpressungen im operativen Tagesgeschäft
- Kriminalität durch eigene Mitarbeiter
- Bedrohung von Firmenmitarbeitern
- Bedrohung von Firmenlokationen
- Internetkriminalität

Dieser Parameter wurde von allen Interviewpartnern als sehr wichtig in die Top Drei Priorität gereiht.

#### **5.1.1.9. Förderungen**

Dieser Parameter stellt vor allem für oft unterkapitalisierte Unternehmen der Kategorie C ein Entscheidungskriterium dar, da gerade in Emerging Countries eine Fülle von Fördermöglichkeiten verfügbar ist. Hierzu gibt es sehr gute Informationen und eine ausgezeichnetes Förderservice bei der Wirtschaftskammer Österreich, auf Bundesländerebene sind Landesorganisationen wie z. B. das Internationalisierungscen-ter Steiermark oder die Ecoplus in Niederösterreich unterstützend tätig. Fokuspro-gramme für bestimmte Bereiche der Emerging Markets (z. B. in letzter Zeit Türkei und Russland als Fokusprogramme des ICS) helfen gründungswilligen Unternehmen bei der Beantragung der möglichen Förderungen.

Folgende Bereiche werden in diesem Parameter abgefragt:

- Einfacher Überblick über die möglichen Förderungen
- Globale und lokale Unterstützung bei der Förderungsbeantragung
- Rasche Abwicklung von Anträgen
- Klare Richtlinien bei der Fördervergabe

#### **5.1.1.10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse**

Bei der Unternehmensgründung in Emerging Countries ist die zumindest zeitweise Verfügbarkeit von Schlüsselarbeitskräften der Muttergesellschaft im Gründungsland unerlässlich. Da diese Einsätze oftmals nicht langfristig vorausplanbar sind, sollte die Einreise und der Aufenthalt dieser Kräfte ins bzw. im Zielland unbeschränkt möglich sein. In vielen Ländern der Emerging Markets gibt es aber nach wie vor Reisebe-schränkungen durch Visumpflicht, Einladungserfordernisse durch etablierte Landes-unternehmen und fallweise die Notwendigkeit der offiziellen Begleitung von Besu-chern durch staatliche Organe. Damit ist wenig bis keine Flexibilität bei der Dispositi-on dieser Arbeitskräfte gegeben, was ein Faktor für die Gründungsentscheidung in einem bestimmten Land sein kann.

Folgende Bereiche werden bei diesem Parameter abgefragt:

- Volle Reisefreiheit im Land
- Keine Einladung oder Voranmeldung der Reise erforderlich

- Kein Visum erforderlich
- Keine Begleitung durch offizielle Organe im Land

Die Erwartung von Markterweiterung und Ressourcensicherung wurde von allen Interviewpartnern als Anforderung mit hoher Priorität definiert und daher in die Parameterliste nicht extra aufgenommen. Die Erfüllung dieser Anforderung wird in Emerging Countries als gegeben angenommen, Abweichungen von dieser Annahme wurden im unstrukturierten Teil des Fragebogens gesondert angeführt.

## 5.2. Ermittlung einer Gründungskennzahl

In Gesprächen mit gründererfahrenen Managern wurde die Möglichkeit einer Bewertung und Priorisierung der Parameter und einer daraus ableitbaren ziellandspezifischen Gründungskennzahl diskutiert. Da die Entscheidung über das auszuwählende optimale Zielland in der Regel von der möglichst gleichmäßigen Erfüllung aller Parameter abhängig ist, wurde die Vergabe von Schulnoten nach dem österreichischen Schulnotensystem (gemäß §14 der Leistungsbeurteilungsverordnung BGBl. Nr. 371/1974 i.d.g.F.) und deren Gegenüberstellung als Verhältnis von Anforderung und Ausprägung als der beste Ansatz gesehen.

Die Anforderungsparameter werden von Managern der gründerwilligen Unternehmen benotet. Damit wird auch eine Aussage über ihre Bedeutung bei der Entscheidung gemacht. Das Ausmaß der Erfüllung der Anforderung im Zielland wird entweder von erfahrenen Kennern des entsprechenden Landes (z.B. Wirtschaftsdelegierte der AWO der WKO) oder von Unternehmensmanagern mit mehrjähriger Erfahrung im Zielland benotet.

Die von den Interviewpartnern geforderte Kennzahl für die Ermittlung der optimalen Region bzw. des optimalen Landes wird als „Gründungskennzahl“ definiert. Diese Gründungskennzahl wird folgendermaßen ermittelt: Die Summe der Noten der 10 Anforderungsparameter (A) wird dividiert durch die Summe der Noten der 10 Ausprägungsparameter (P).

Die Gründungskennzahl (GKZ) ist somit definiert durch:

$$GKZ = \frac{\sum_{i=1}^{10} A_i}{\sum_{i=1}^{10} P_i}$$

Sie dient als Anhaltspunkt bei der Möglichkeit, aus einer größeren Anzahl von Ländern eine Auswahl zu treffen, und sollte im Rahmen der Grenzwerte möglichst groß sein. Die beiden Grenzwerte dieser Gründungskennzahl liegen theoretisch zwischen  $GKZ = 50 : 10 = 5$  und  $GKZ = 10 : 50 = 0,2$ , wobei Werte zwischen 0,5 und 2 in Emerging Countries üblich sind.

Die Gründungskennzahl 1 bedeutet im Durchschnitt die volle Erfüllung aller Anforderungen (Anforderung = Ausprägung), die Gründungskennzahl 0,2 die Nichterfüllung der Anforderungen (höchste Anforderung, geringste Ausprägung) und die Grün-

Grundungskennzahl 5 die Übererfüllung der Anforderungen (geringste Anforderungen, beste Ausprägung). Bei diesen Extremwerten wäre die Bewertung der Basisparameter nochmals zu checken, da in dem Fall entweder die Anforderungen zu extrem (zu hoch oder zu niedrig) und/oder die Ausprägung im Land zu extrem (zu gut oder zu schlecht) eingeschätzt wurde. In dem Fall empfiehlt sich ein Gegencheck mit einer weiteren Einschätzung der Anforderungen durch weitere Manager bzw. durch weitere Ausprägungsevaluierung durch Ziellandexperten.

Eine Priorisierung der Anforderungs- und Ausprägungsparameter wurde diskutiert, aber letztendlich verworfen, da für unterschiedlich wichtige Parameter aus einer grafischen Darstellung der Parametergegenüberstellung mehr Information erhalten werden kann.

### 5.3. Grafische Darstellung der Anforderungen und Einschätzungen

Umfassend informativer als die Grundungskennzahl ist die grafische Aufbereitung der Ergebnisse in Diagrammform, da sie einen Überblick über die Vereinbarkeit von Anforderung und Ausprägung für alle betrachteten 10 Parameter auf einen Blick gibt.

Nach Diskussion verschiedener grafischer Darstellungsformen mit den interviewten Managern (Balkengrafik, Tortendiagramm, Abweichungsgrafik, Erfüllungsgrafik, Spinnendiagramm) wurde letztendlich dem Spinnendiagramm der Vorzug gegeben, mit dem eine übersichtliche Darstellung aller 10 Parameter von Anforderung und Erfüllung als Entscheidungshilfe für das Management möglich ist.

#### 5.3.1. Diskutierte Grafiken

Im Folgenden werden die diskutierten Grafiken mit fiktiven Parameterbewertungen für Anforderung und Ausprägung dargestellt.

Die folgende Tab. 8 zeigt die Benotung der Parameter für ein fiktives Land in Osteuropa.

| Unternehmen A<br>Land in Osteuropa  | Anforderung | Ausprägung |
|---|-------------|------------|
| Rechtssicherheit  | 1           | 3          |
| Rechtssystem  | 2           | 3          |
| Businesskultur  | 4           | 1          |
| Soziales Gefüge   | 3           | 5          |
| Steuersystem  | 2           | 4          |
| Sprachkompetenz   | 1           | 4          |
| Nationales Berichtswesen  | 4           | 4          |
| Kriminalität und Korruption   | 2           | 3          |
| Förderungen   | 2           | 4          |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2           | 2          |
| Summe   | 23          | 33         |
| <b>GKZ (<math>\sum</math> Anforderung / <math>\sum</math> Ausprägung)</b> | <b>0,70</b> |            |

Tab. 8: Fiktiver Vergleich Anforderungen Unternehmen A (Kategorie B) versus Ausprägungen in einem Land in Osteuropa mit Darstellung der Grundungskennzahl

Die oben angeführte Bewertung von Anforderung und Ausprägung wird grafisch in den folgenden Abb. 32 bis Abb. 36 in unterschiedlichen Diagrammen dargestellt.

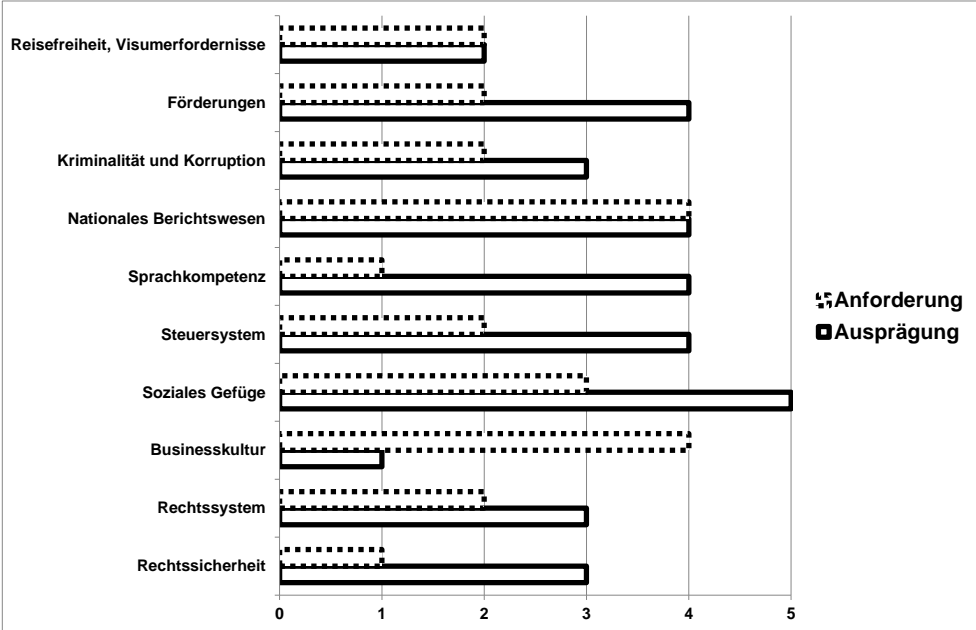


Abb. 32: Balkendiagramm (fiktives Unternehmen)

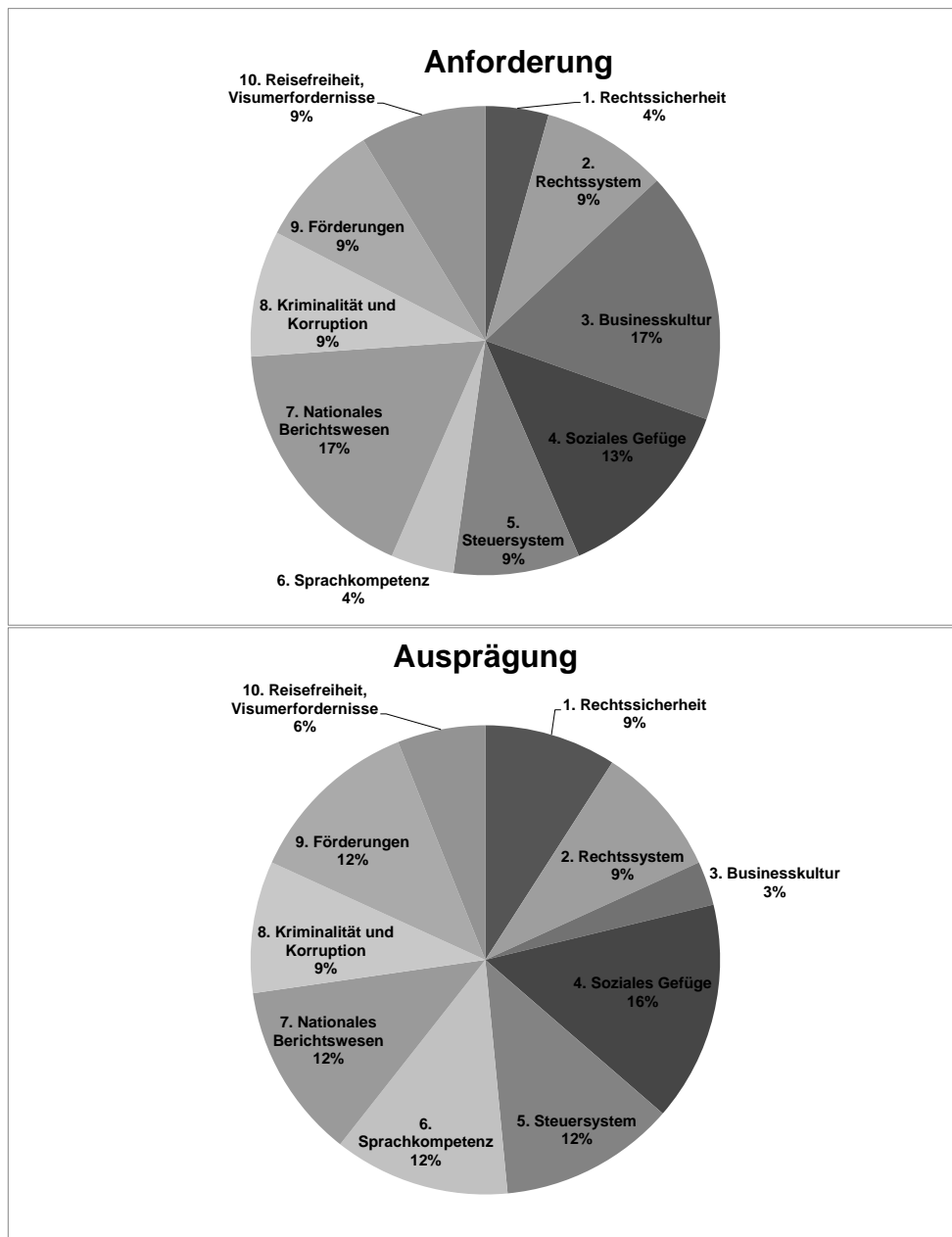


Abb. 33: Tortendiagramme Anforderung – Ausprägung (fiktives Unternehmen)

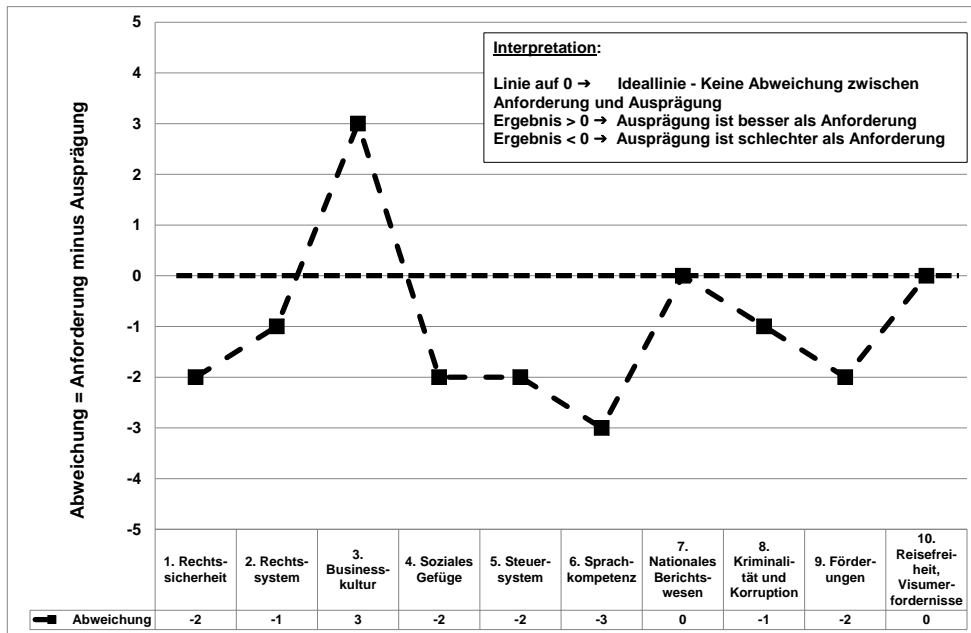


Abb. 34: Abweichungsgrafik (fiktives Unternehmen)

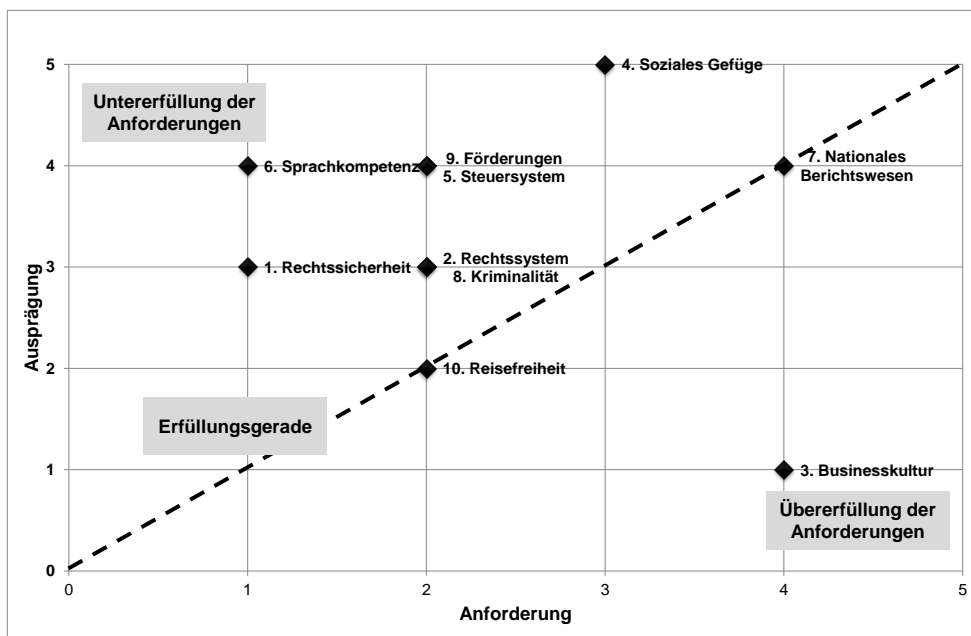


Abb. 35: Erfüllungsgrafik (fiktives Unternehmen)

### 5.3.2. Das Spinnendiagramm als optimale Darstellung

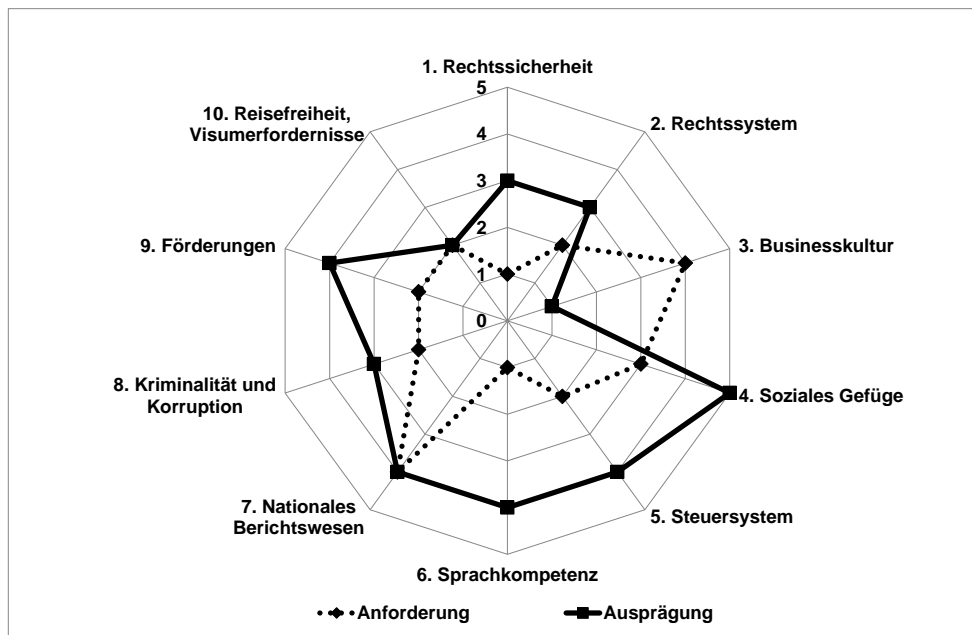


Abb. 36: Spinnendiagramm (fiktives Unternehmen)

Im Spinnendiagramm sind die 10 bewerteten Parameter in der Gegenüberstellung von Anforderung und Ausprägung am übersichtlichsten dargestellt, daher wird diese Grafikform neben der Gründungskennzahl für die weitere Bewertung der Gründungsparameter bezüglich Bedeutung für die Auswahl des optimalen Ziellandes herangezogen.

### 5.3.3. Beispiel einer Gründungsentscheidung anhand von erhobenen Daten

Als Beispiel einer Gründungskennzahlermittlung und eines Spinnendiagramms für eine Länderbewertung sei hier ein Kategorie-B-Unternehmen („Unternehmen A“) angeführt, das sich in Südamerika durch Kauf eines alteingesessenen Unternehmens etabliert hat. Dazu wurde eine tabellarische Darstellung der Anforderungen und der Ausprägungen je Parameter im Land erstellt und im Spinnendiagramm veranschaulicht.

Basisdaten sind die Bewertung der Anforderungsparameter der Muttergesellschaft (erhoben im Interview mit einem gründererfahrenen Manager dieses Unternehmens) und die Ausprägung im Zielland laut Umfrageergebnis des Web-Surveys mit der AWO der WKO, im konkreten Fall mit dem zuständigen Wirtschaftsdelegierten für das südamerikanische Land. Diese Parameter sind in der folgenden Tab. 9 dargestellt, der Gründungsparameter ergibt sich aus der Summe der Sollbewertungen (22) dividiert durch die Summe der Ist-Bewertungen (34) = 0,65 und liegt damit im unteren Bereich der Erwartungen mit hohen Anforderungen und geringen Ausprägungen der Parameterbewertung.



| Unternehmen A<br>Land in Südamerika                                       | Anforderung | Ausprägung<br>WKO |
|---|-------------|-------------------|
| Rechtssicherheit  | 2           | 3                 |
| Rechtssystem  | 2           | 3                 |
| Businesskultur  | 2           | 3                 |
| Soziales Gefüge   | 2           | 5                 |
| Steuersystem  | 2           | 4                 |
| Sprachkompetenz   | 3           | 4                 |
| Nationales Berichtswesen  | 2           | 3                 |
| Kriminalität und Korruption   | 2           | 4                 |
| Förderungen   | 3           | 3                 |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2           | 2                 |
| Summe   | 22          | 34                |
| <b>GKZ (<math>\sum</math> Anforderung / <math>\sum</math> Ausprägung)</b> | <b>0,65</b> |                   |

Tab. 9: Vergleich Anforderungen Unternehmen A (Kategorie B) versus Ausprägungen (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl

Das zugehörige Spinnendiagramm ist aus Abb. 37 ersichtlich und zeigt auf einen Blick eine Übereinstimmung der Anforderung mit der Ist-Situation im Land in zwei Fällen (Reisefreiheit und Förderungen), während alle anderen Anforderungsparameter bis zu drei Punkten von der tatsächlichen Ausprägung laut AWO der WKO abweichen. Bei allen übrigen Parametern sind die Anforderungen strikter oder gleich der Ausprägung.

Damit kann die Gründungseignung dieses Ziellandes – auch im Vergleich zu anderen möglichen Zielländern – sehr gut und schnell beurteilt werden. Die Auswirkung von für das jeweilige Unternehmen zentralen Parametern – wie z. B. Rechtssicherheit oder Korruption bei US-basierten Unternehmen – kann hier ebenfalls sehr übersichtlich beurteilt werden.

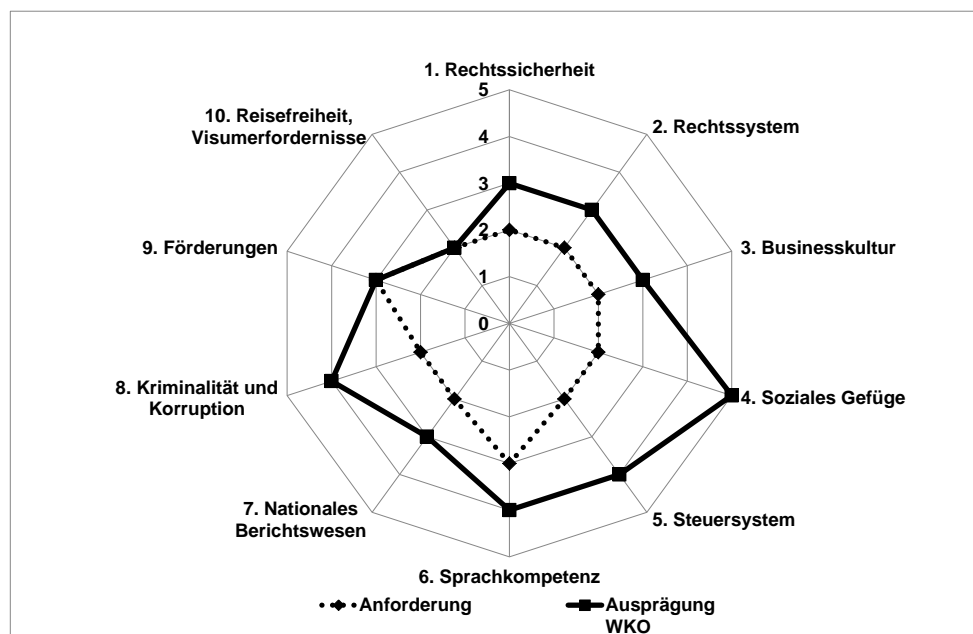


Abb. 37: Spinnendiagramm: Anforderungen Unternehmen A (Kategorie B) versus Ausprägungen (Einschätzung WKO)

In diesem Beispiel wurde der Manageranforderung die Ausprägungseinschätzung des Wirtschaftsdelegierten gegenübergestellt.

Mit demselben Verfahren kann auch die Ausprägungseinschätzung des Wirtschaftsdelegierten jener von gründungserfahrenen Managern dieses Landes gegenübergestellt werden, um die Plausibilität der Einschätzung zu überprüfen. Dies wird besonders bei sehr vom Durchschnitt abweichenden Gründungskennzahlen (<0,5 oder >2) sinnvoll sein. Aufgrund der regen politischen und wirtschaftlichen Dynamik in Emerging Countries und der starken regionalen Gliederung dieser oft sehr großen Länder (z. B. BRIC-Staaten) sollte die Erhebung der Einschätzung der Basisparameter aus verschiedenen Quellen sowohl in zeitlich kurzen Abständen (max. 6 Monate) als auch immer für dieselbe Region des Ziellandes erfolgen.

#### 5.3.4. Beispiel für die unterschiedliche Anforderungseinschätzung von Managern desselben Unternehmens

Bei Abweichungen von mehr als 2 Stufen bei der Parameterbewertung durch verschiedene Manager oder Länderexperten wäre, wenn möglich, die Bewertung in einem gemeinsamen Gespräch zu harmonisieren. Wenn dies absolut nicht möglich ist, könnte als letzter Ausweg das arithmetische Mittel der Bewertung mit entsprechender Setzung nach bestem Wissen bei unrunder Zwischenergebnissen der Mittelwertmittlung für die weitere Gründungsbewertung verwendet werden. Allerdings ergibt diese Mittelwertbildung in der Regel keine bessere „Wahrheit“ und sollte daher möglichst vermieden werden.

In der folgenden Tab. 10 sind die Anforderungsparameterbenotungen eines solchen Falles dargestellt.

| Unternehmen B<br>Land in Osteuropa  | Anforderung<br>Manager 1 | Anforderung<br>Manager 2 | Anforderung<br>Manager 3 | Ausprägung<br>WKO |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| Rechtssicherheit  | 1                        | 1                        | 2                        | 2                 |
| Rechtssystem  | 2                        | 1                        | 2                        | 3                 |
| Businesskultur  | 2                        | 1                        | 3                        | 1                 |
| Soziales Gefüge   | 3                        | 3                        | 5                        | 3                 |
| Steuersystem  | 1                        | 4                        | 4                        | 1                 |
| Sprachkompetenz   | 3                        | 1                        | 4                        | 1                 |
| Nationales Berichtswesen  | 1                        | 3                        | 3                        | 3                 |
| Kriminalität und Korruption   | 1                        | 2                        | 1                        | 2                 |
| Förderungen   | 1                        | 4                        | 5                        | 2                 |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2                        | 3                        | 5                        | 1                 |
| Summe   | 17                       | 23                       | 34                       | 19                |
| <b>GKZ (<math>\sum</math> Anforderung / <math>\sum</math> Ausprägung)</b> | <b>0,89</b>              | <b>1,21</b>              | <b>1,79</b>              |                   |

Tab. 10: Vergleich Anforderungen Unternehmen B (Kategorie A) Manager 1, Manager 2 sowie Manager 3 versus Ausprägungen (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahlen

Die zu dieser Bewertung gehörigen Spinnendiagramme sind in Abb. 38 dargestellt.

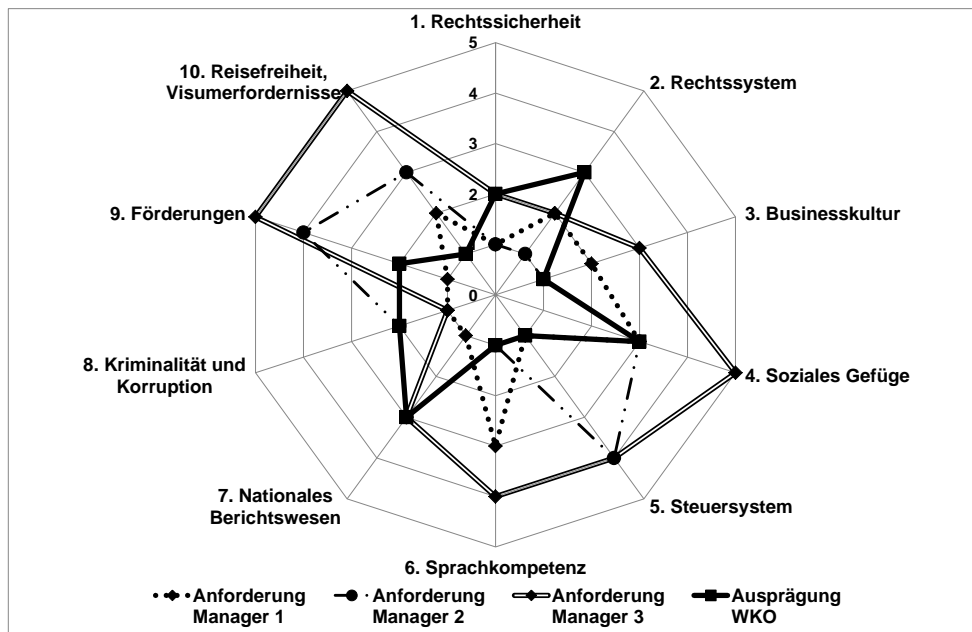


Abb. 38: Spinnendiagramm: Ausprägung nach Einschätzung Manager 1, Manager 2 sowie Manager 3 versus Einschätzung WKO

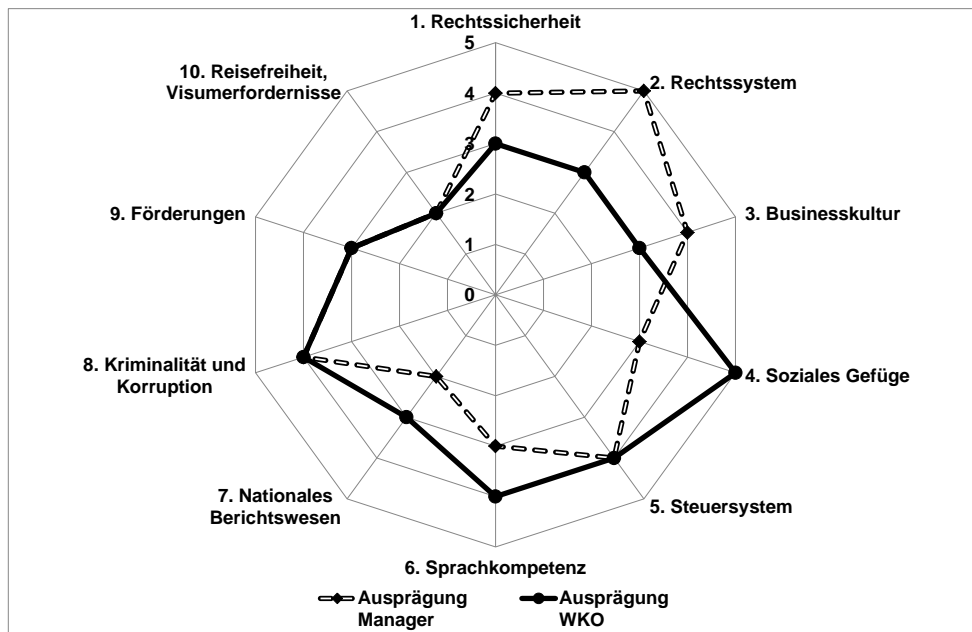
### 5.3.5. Beispiel für unterschiedliche Ländereinschätzungen für dasselbe Zielland

Auch zur Überprüfung der Einschätzung der Ziellandausprägung des gründererfahrenen Managers mit der Ziellandeinschätzung des Wirtschaftsdelegierten der AWO der WKO kann dieses Verfahren herangezogen werden. Die Basisdaten dazu sind in der nachfolgenden Tab. 11 angegeben.

| Unternehmen A<br>Land in Südamerika | Ausprägung<br>Manager | Ausprägung<br>WKO |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Rechtssicherheit                    | 4                     | 3                 |
| Rechtssystem                        | 5                     | 3                 |
| Businesskultur                      | 4                     | 3                 |
| Soziales Gefüge                     | 3                     | 5                 |
| Steuersystem                        | 4                     | 4                 |
| Sprachkompetenz                     | 3                     | 4                 |
| Nationales Berichtswesen            | 2                     | 3                 |
| Kriminalität und Korruption         | 4                     | 4                 |
| Förderungen                         | 3                     | 3                 |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2                     | 2                 |
| Summe                               | 34                    | 34                |

Tab. 11: Vergleich Ausprägung nach Einschätzung Manager versus Einschätzung WKO

Die Darstellung derselben Daten im Spinnendiagramm ist aus der folgenden Abb. 39 ersichtlich.



**Abb. 39: Spinnendiagramm: Ausprägung nach Einschätzung Manager versus Einschätzung WKO**

Es zeigen sich hier für dasselbe Land Abweichungen bei der Einschätzung der Ist-Situation im Land bis zu zwei Punkten in beide Richtungen. Dies resultiert vor allem aus dem zeitlichen Unterschied zwischen der Erhebung der Manageranforderungen und der AWO-Umfrage. Da die Summe der Parameterbewertung von Manager und WKO für die Ausprägung ident ist, würde sich in diesem Fall auch eine identische Gründungskennzahl ergeben. Dies zeigt die Bedeutung der grafischen Darstellung im Spinnendiagramm, wo die Unterschiede der einzelnen Parameter deutlich zum Ausdruck kommen und damit die Entscheidung erleichtert wird.

## **6. Organisatorische Vorkehrung der Gründung**

### **6.1. Gründungsidee, Gründungskultur und Gründungsaktivitäten**

#### **6.1.1. Die Gründungsidee**

Die Idee zur Unternehmensgründung in Emerging Countries entsteht entweder Top-Down durch Vorgabe einer Globalisierungsstrategie durch den Vorstand oder Bottom-Up durch Forderungen von z. B. Vertriebs- oder Außendienstmitarbeitern aufgrund von Unzufriedenheit mit der Marktabdeckung durch Vertriebs- oder Servicepartner im Zielland. Basis dafür sind die bereits angeführten Motivationen mit Treiber- und Sicherungsüberlegungen. Oftmals treffen diese Motivationen in unterschiedlicher Ausprägung zusammen, die dann einer geordneten Behandlung im Rahmen der Unternehmensorganisation zugeführt werden sollten.

#### **6.1.2. Die Gründungskultur**

Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung ist eine vorhandene Globalisierungskultur im Stammunternehmen mit interkulturellem Verständnis. Wie in den Unternehmenskulturtheorien von Schein dargestellt, muss diese Internationalisierungskultur – so wie alle anderen kulturellen Veränderungen auch – über einen längeren Zeitraum entwickelt werden, bis sie allgemeines Verständnis und Akzeptanz findet. Laut Schein dauert dieser Prozess 1 bis 2 Jahre und kann nicht durch betriebliche Anordnungen bzw. Weisungen beschleunigt werden. Im Gegenteil: die Globalisierungskultur muss kontinuierlich wachsen und kann durch vorgesetzte Stellen nicht dekretiert, sondern nur gefördert werden.<sup>88</sup>

#### **6.1.3. Die Gründungsaktivitäten**

Die Gründungsaktivitäten werden im Rahmen von gründungsunterstützenden Organisationsstrukturen durchgeführt. Es werden ausschließlich die für die Gründung relevanten Bereiche und deren Aktivitäten betrachtet, alle übrigen Organisationseinheiten liegen außerhalb dieser Betrachtung.

In der gegenständlichen Arbeit wird durch den Filter „Unternehmensgründung in Emerging Countries“ die Gesamtheit der Organisationseinheiten und deren Aktivitäten beleuchtet, die für die Unternehmensgründung in Emerging Countries wesentlich sind. Die Abgrenzung zur Umgebung ist zwar willkürlich, wird aber im Hinblick auf die Zielsetzung – der Unternehmensgründung in Emerging Countries – durchgeführt.

Emotionale (= kulturelle) Aspekte spielen dabei eine gleich große Rolle wie rationale (= fachliche). Beide müssen im gründungswilligen Unternehmen in ausgewogener Form beachtet, betrieben, gesteuert und kontrolliert werden, um die Gründung zu einem Erfolg zu machen. Wesentlich ist dabei der Top-Down-Support der Gründung,

---

<sup>88</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 204f.

d. h. dass alle involvierten Bereiche die volle Unterstützung des gesamten Vorstandes bei den Gründungsaktivitäten haben.

Diese Unterstützung sollte sich in einer vom Vorstand beschlossenen, schriftlich dokumentierten und mit Erklärungen an Mitarbeiter, Kunden und Partner veröffentlichten Darstellung von Mission, Vision und Strategie der Muttergesellschaft manifestieren, wobei hier die Internationalisierungsabsichten explizit enthalten sein sollten.

Die gründungsorientierten Definitionen von Mission, Vision und Strategie eines gründungswilligen Unternehmens mit Bezug zur Globalisierung könnten beispielhaft lauten:

- **Mission:** Im Zuge der Globalisierungsaktivitäten sehen wir unsere eigenen wirtschaftlichen Absichten im Einklang mit den Bedürfnissen in den Emerging Countries und wollen dort den wirtschaftlichen Aufschwung durch Beschäftigung von lokalen Arbeitskräften fördern.
- **Vision:** Wir wollen in drei Jahren Marktführer in 50 % der Länder des Emerging Markets sein und 80 % der dort beschäftigten Mitarbeiter aus diesen Ländern rekrutieren.
- **Strategie:** Wir wollen in allen Regionen der Emerging Markets eigene Niederlassungen gründen und diese nachhaltig erfolgreich betreiben. Die Gesamtheit der dafür erforderlichen Maßnahmen und Aktivitäten ist die Unternehmensstrategie im Bereich der Globalisierung.

Die Formulierung von Mission, Vision und Strategie im Hinblick auf die Internationalisierung ist in der Regel Aufgabe von Stabstellen oder des Bereiches „Business Development“. Die Genehmigung dieser Grundsätze soll durch den Gesamtvorstand („Board of Directors“) erfolgen.

#### **6.1.4. Gründungsaktivitäten in den Organisationsbereichen der Muttergesellschaft**

Auf Basis der definierten Unternehmensstrategie werden in den Organisationsbereichen der Muttergesellschaft Aktivitäten aufgrund der Treiber- und Sicherungsüberlegungen initiiert. In Abhängigkeit von der Gründungsmotivation, den fachlichen Zuständigkeiten und den erforderlichen Kommunikations- und Berichtswegen wird daraus die Gestaltung der optimalen Organisation der gründungsrelevanten Bereiche der Muttergesellschaft abgeleitet.

#### **6.2. Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung der Gründungsaktivitäten in der Muttergesellschaft**

In den folgenden Kapiteln sind die am häufigsten involvierten Organisationsbereiche für die Internationalisierung in Richtung Emerging Countries angeführt. In diesen Bereichen finden die Gründungsüberlegungen ihren Ausgang und die daraus abgeleiteten Gründungsaktivitäten werden in der Aufbau- und Ablauforganisation der Mutter-

gesellschaft entsprechend verankert. Diese Verankerungsmöglichkeiten werden in der Folge dargestellt.

## **6.2.1. Gründungsrelevante Organisationsbereiche**

### **6.2.1.1. Vertrieb und Marketing**

Wenn die Unternehmensgründung in Emerging Countries primär zur Erschließung neuer Märkte geplant wird, dann spricht man von marktsuchenden Direktinvestitionen horizontaler Natur<sup>89</sup>. Die Veranlassung für Unternehmen, Direktinvestitionen im Ausland zu tätigen, anstelle den Export auszuweiten oder Lizenzen an ausländische Firmen zu vergeben, liegt meist darin, die Importrestriktionen des Ziellandes zu umgehen bzw. das Know-how für Hightech-Güter im Unternehmen zu behalten. Auch Kunden- oder Partnerforderungen nach Präsenz des Lieferanten im Zielland werden in diesem Bereich behandelt.

Dazu werden im Bereich Vertrieb und Marketing vorlaufend Marktstudien in der Zielregion durchgeführt, um eine nachhaltige wirtschaftliche Begründung für die Investition nachzuweisen. Diese absatzorientierten Motive für die Unternehmensgründung im Ausland spielen die überwiegende Rolle bei Direktinvestitionen im Ausland.

Damit kommt der Anstoß zur Unternehmensgründung sehr oft aus dem Vertriebs- und Marketingbereich, da dessen Aufgabe eine kontinuierliche Umsatzsteigerung ist, was im Ausland über Exportdirektvertrieb oder indirekten Vertrieb über lokale Vertriebspartner nur bis zu einer gewissen Grenze möglich ist. Dieser Bereich ist daher bei der Internationalisierung immer dann involviert, wenn der Gründungsanstoß aus Gründen der Markterweiterung oder aus Kunden- oder Partnerforderungen heraus erfolgt.

Um die Kontrolle über die Vertriebsaktivitäten und die Vertriebsprozesse auch in den Exportländern zu bekommen, ist die Gründung eigener Vertriebsniederlassungen im Zielland notwendig. Vielfach ist auch der parallele Aufbau einer Serviceorganisation oder einer Fertigung im Zielland damit verbunden, sodass alle Aspekte einer Unternehmensgründung im Zielland zu beachten sind.

### **6.2.1.2. Ressourcenmanagement**

Die Verfügbarkeit der für die Unternehmenstätigkeit notwendigen Ressourcen (Arbeitskräfte, Rohmaterialien, Energie, Infrastruktur und dergleichen) spielt eine wesentliche, aber gegenüber der Markterweiterung meist untergeordnete Rolle. Trotzdem kann die Verfügbarkeit von speziell geschulten Arbeitskräften oder schwer über Import erhältlichen Roh- und Vormaterialien die Direktinvestition im Ausland mitentscheiden. Gerade in Entwicklungsländern spielt die Direktinvestition vertikaler Natur

---

<sup>89</sup> Schöpfer, 2010, S. 89.

(oder auch ressourcensuchende Direktinvestition genannt)<sup>90</sup> eine oft entscheidende Rolle.

Müssen seltene Materialien importiert oder Arbeitskräfte aus dem Ausland angeworben werden, kann aus Kosten- und/oder Zeitgründen der Unternehmensgründung im Land der Ressourcenverfügbarkeit der Vorzug gegeben werden. In diesem Fall ist jedenfalls die Nachhaltigkeit der Ressourcenverfügbarkeit im Zielland auch bei geänderten geologischen, rechtlichen, sozialen und umweltorientierten Bedingungen zu bedenken und im Rahmen des Risikomanagements zu behandeln.

Dieser Bereich ist daher bei Internationalisierungsüberlegungen immer dann involviert, wenn der Gründungsanstoß aus Ressourcenüberlegungen erfolgt.

### **6.2.1.3. Finanzbereich**

Das oft zitierte Argument der Kostensenkung durch Direktinvestition im Ausland mit niedrigeren Lohnkosten spielt eine weit geringere Rolle als allgemein angenommen. Lohnkostenvorteile werden durch deutlich geringere Produktivität, hohe Ausbildungskosten und Qualitätsprobleme in den Ländern der Emerging Markets oft deutlich überkompensiert, sodass das Kostenargument bei der Entscheidung für Direktinvestitionen meist vernachlässigt werden kann.

Laut einer Studie von Arthur D. Little und der Fraunhofer Gesellschaft haben sich viele Investitionen in die so genannten Reformstaaten Osteuropas als Flop erwiesen und ein Teil der ausgelagerten Produktionsstätten wurden wieder zurück verlagert.<sup>91</sup> Zusätzliche Kostenbelastungen durch eine schwerfällige Bürokratie, unzureichende Infrastrukturen, niedrige Arbeitsmoral und niedrige Produktivität haben den Kostenvorteil der direkten Lohnkosten zunichte gemacht.

Der Erstellung eines Businessplans durch oder mit Unterstützung des Finanzbereichs mit Berücksichtigung der oben angeführten Kosten- und Performanceüberlegungen kommt für die Gründungsentscheidung daher wesentliche Bedeutung zu.

Aufgrund der Notwendigkeit der Budgetierung der Unternehmensgründung und der Kontrolle der finanziellen Businessplanmeilensteine durch eine Stelle außerhalb der Zuständigkeit der Unternehmensgründung ist der Finanzbereich in jedem Fall in den Prozess der Unternehmensgründung involviert. Die für die Gründung notwendigen Mittel müssen bereitgestellt werden, die Form der Finanzierung des zu gründenden Unternehmens ist zu evaluieren, die Entscheidung über Eigen- oder Fremdfinanzierung ist aufgrund der länderspezifisch unterschiedlichen Steuergegebenheiten zu klären und die Möglichkeiten einer möglichst steuerschonenden Gewinnübertragung vom Tochterunternehmen zur Muttergesellschaft sind zu bedenken.

---

<sup>90</sup> Schöpfer, 2010, S. 90.

<sup>91</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2010, S. 90.



Wie bereits beschrieben, kann die Gründungsanforderung aber auch aus diesem Bereich erfolgen, wenn primär Finanzierungs- oder Kostensenkungsgründe für die Internationalisierungsüberlegungen relevant sind.

Umfassende Kenntnisse über internationale Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten, internationales Steuerrecht, spezifische Doppelbesteuerungsabkommen, internationale Lohn- und Gehaltsverrechnung, Bedingungen bei Mitarbeiterentsendung ins Ausland und von Exit-Strategien bei Verkauf, Auflösung oder Liquidierung der Tochterunternehmen sind hier erforderlich. Zusätzlich wird Erfahrung im Zukauf intern nicht vorhandener Expertisen bei international erfahrenen Finanzunternehmen, Wirtschaftsprüfern oder Steuerberatern benötigt.

Für die Unternehmensgründung in Emerging Countries kommt dem Finanzbereich jedenfalls eine Schlüsselrolle zu, ohne rechtzeitige und strukturierte Einbindung ist eine erfolgreiche Unternehmensgründung unmöglich. Grundsätzlich sollte der Finanzbereich daher immer in die Businessplanerstellung involviert werden, auch wenn die Gründungsmotivation nicht finanziell orientiert ist.

#### **6.2.1.4. *Forschung und Entwicklung***

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) im jeweiligen Zielland sind ein Standortfaktor von steigender Bedeutung.<sup>92</sup> Gerade multinationale Unternehmen haben meist einen überaus hohen F&E-Anteil im Verhältnis zum Umsatz und damit einen hohen Anteil an Angestellten (White-Collar Worker).

Viele Untersuchungen zeigen, dass es zwischen dem Technologieniveau eines Landes und dem Auslandsengagement von Unternehmen signifikante Zusammenhänge gibt. Laut J. H. Dunning gibt es drei ausschlaggebende Faktoren für Direktinvestitionen:<sup>93</sup>

- **Ownership advantage:** Das Unternehmen besitzt spezielles Kapital (eigene Patente, spezifische Qualitätsreputation, bekannte Markennamen), das einen Unique Selling Point gegenüber der Konkurrenz im Ausland darstellt.
- **Location advantage:** Die Produktion von Gütern im Ausland erscheint sinnvoller als Exporte dorthin (z. B. wegen hoher Zölle oder hoher Transportkosten).
- **Internationalisation advantage:** Die Verwertung des firmenspezifischen Kapitals im eigenen Unternehmen durch Gründung von Tochterunternehmen im Ausland erscheint sinnvoller als die Vergabe an Lizenznehmer oder Etablierung von Partnerschaftskooperationen mit Auslandsunternehmen.

Zur Sicherung des eigenen immateriellen Kapitals (= geistiges Eigentum wie z. B. Patente, Marken, Gebrauchsmuster und dergleichen) der Muttergesellschaft sowie zur Vermeidung von Sperrpatentierungen in marktrelevanten Zielländern kann auch

---

<sup>92</sup> In Anlehnung an: Schöpfer, 2010, S. 91.

<sup>93</sup> Zitiert nach Schöpfer, 2010, S. 91.

aus diesem Bereich die Anregung zur Unternehmensgründung in Emerging Countries kommen. Erfolgt die Überlegung zur Internationalisierung aus Ressourcengründen (Mangel an Fachkräften, Labors, universitären Einrichtungen usw.) oder aus rechtlichen Gründen (Verbot gewisser Forschungsaktivitäten im Land der Muttergesellschaft wie etwa Gentechnik, Biomedizin usw.), dann besteht eine Gründungsmotivation.

#### **6.2.1.5. Kunden- und Partnermanagement**

Oftmals erheben bereits in Emerging Markets tätige Partner und Kunden der Muttergesellschaft die Forderung, dass ihr Partner oder Lieferant ebenfalls in das Zielland „mitgeht“, in dem sie bereits präsent sind und dort ein lokales Unternehmen kauft oder gründet. Begründet wird diese Forderung meist mit Vereinfachung der Logistik, rechtlichen und administrativen Überlegungen, Kostengründen aufgrund Steuer- und Zollbedingungen sowie der Vermeidung von interkulturellen Problemen und den Vorteilen eines lokalen Netzwerkes.

Diese Forderung wird häufig als Bedingung für die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung genannt, verbunden mit dem Ultimatum, die Gründung einer Tochtergesellschaft im Zielland innerhalb einer bestimmten Frist durchzuführen. Eine Analyse der Bedeutung der Geschäftsbeziehung mit diesem Partner oder Kunden hinsichtlich Strategie, Umsatz- und Margenanteil sowie Erweiterungspotential und Marktsicherung wird für die weiteren Entscheidungen sinnvoll sein.

#### **6.2.2. Vorschläge für optimale Organisationsformen des Gründungsunternehmens**

Die Betrachtung der optimalen Organisationsform des Gründungsunternehmens (Best Practice Organisationen) wird aus der Sicht des Gründungssystems durchgeführt und kann im Sinne der Umweltbeziehungen zu anderen Systemen durchaus im Widerspruch zu Organisationsoptimierungen in anderen Bereichen (Systemen) stehen. Wie bereits angeführt liegt hier der Fokus auf dem optimalen Gründungssystem für Unternehmensgründungen in Emerging Countries.

Speziell bei kleineren Unternehmen (Kategorie C) sind in der Regel nicht alle der angeführten Bereiche aufbauorganisatorisch etabliert, sondern es werden gewisse Funktionen als Rolle definiert und in anderen Organisationsbereichen wahrgenommen bzw. an einzelne Personen oder kleine Projektgruppen delegiert.

##### **6.2.2.1. Bereich Mergers and Acquisitions**

Alle untersuchten Unternehmen der Kategorie A und die meisten Unternehmen der Kategorie B hatten eine Organisationseinheit „Mergers & Acquisitions“ eingerichtet, die wesentlich am Gründungsprozess von Tochterunternehmen beteiligt war. In dieser Abteilung wurde über die Form der Beteiligung an bestehenden Unternehmen, über den Kauf von Unternehmen oder über die Gesellschaftsform bei Neugründung

von Tochterunternehmen entschieden. Meist war auch die Verantwortung für die operative Abwicklung der Gründung in Projektform in dem Bereich angesiedelt.

Best Practice:

Da es hier im Wesentlichen um strategische Fragen und Rechtsfragen geht, wird dieser Bereich in der Regel dem Vorstandsvorsitzenden bzw. der Geschäftsführung direkt zugeordnet.

#### **6.2.2.2. Bereich Business Development**

Alle untersuchten Unternehmen hatten einen Bereich Business Development (entweder als definierte Organisationseinheit oder als Rolle in einem anderen Bereich) eingerichtet, dessen Aufgabe die Erweiterung der bestehenden Märkte, des bestehenden Portfolios und die Schaffung neuer Geschäftschancen bei Stammkunden („Named Accounts“) war. In Unternehmen der Kategorie A und B gab es dafür meist eigene Organisationseinheiten, in Unternehmen der Kategorie C wurde diese Funktion oft als zusätzliche Rolle durch den Eigentümer selbst, im Vorstands- oder Geschäftsführungssekretariat oder durch den Vertriebs- oder Marketingleiter wahrgenommen.

Best Practice:

Die in diesem Bereich aufbereitete und begutachtete Gründungsanforderung wird nach Genehmigung durch den Vorstand zur weiteren Behandlung und operativen Durchführung an den Bereich Mergers & Acquisitions übergeben. Wenn sich hier wesentliche Abweichungen von der genehmigten Anforderung zeigen sollten, wird dieser Genehmigungsweg auch mehrfach durchlaufen.

#### **6.2.3. Organisatorische Verankerung der Gründung nach Unternehmenskategorien (Best Practice)**

Zusammenfassend wird vorgeschlagen, dass über Initiative der Bereiche Vertrieb und Marketing, Ressourcenmanagement oder Partnerbetreuung mit Unterstützung des Bereiches Finanzen und Controlling eine Gründungsanforderung an die Bereiche Mergers & Acquisitions und/oder Business Development gestellt wird, die dort nach Genehmigung durch den Gesamtvorstand und Nominierung eines Gründungsponsors in Projektform abgewickelt wird.

##### **6.2.3.1. Organisationsvorschlag für Unternehmen der Kategorie A**

Hier sind alle der angeführten Organisationseinheiten aufbauorganisatorisch etabliert und involviert (siehe Abb. 40).

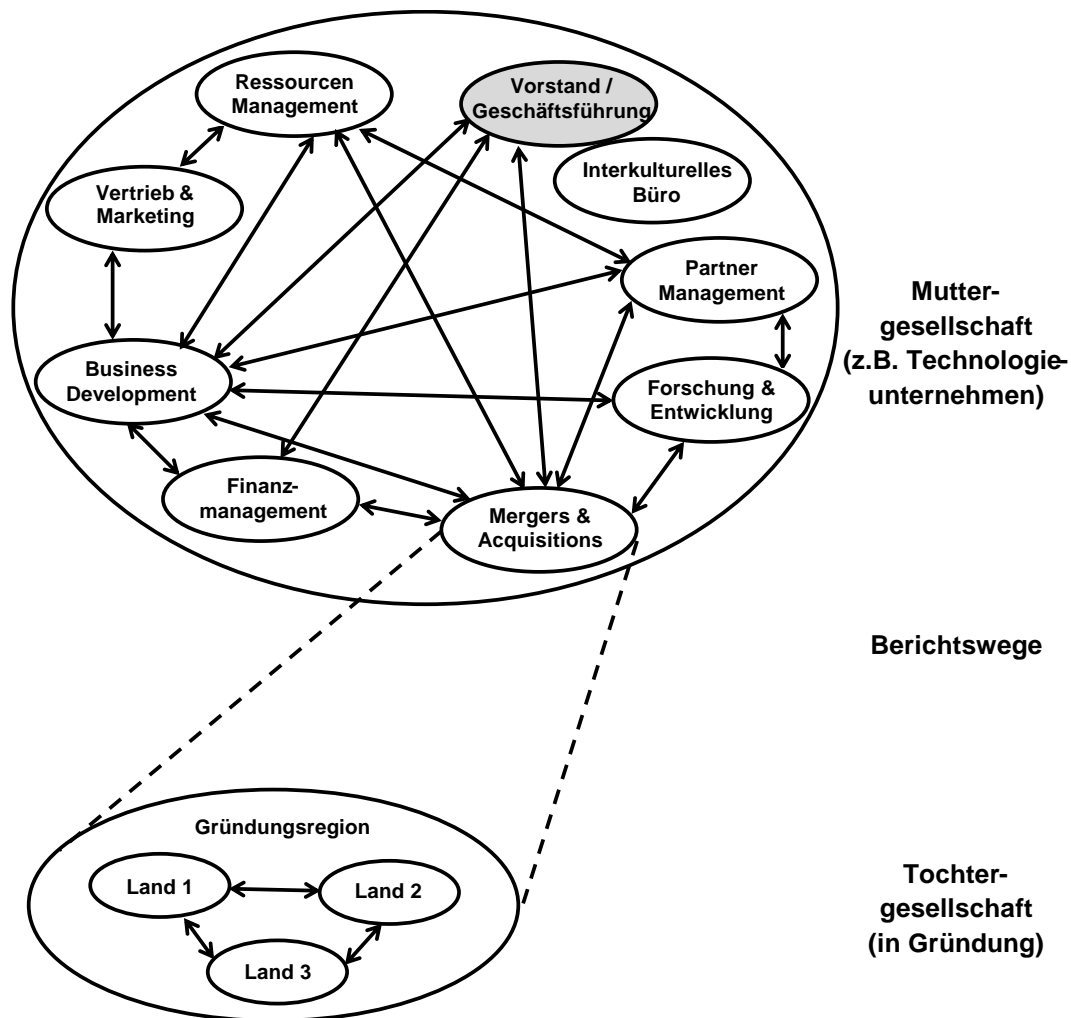


Abb. 40: Organisation Kategorie-A-Unternehmen für Gründungsaktivitäten

Mit dieser Form der Organisation werden alle Aspekte der Unternehmensgründung von fachzuständigen Organisationseinheiten abgedeckt, allerdings ergeben sich daraus erhebliche Kommunikationserfordernisse und Kompetenzfragen. Es werden bei Gründungen in dieser Unternehmenskategorie oft mehrere Gründungen in verschiedenen Ländern einer Region parallel durchgeführt, was die Komplexität des Gründungsprozesses zusätzlich erhöht.

Dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung werden damit umfassende, fallweise aber auch widersprüchliche Gründungsanforderungen zur Entscheidung vorgelegt. Hier besteht die Gefahr eines bürokratischen Aufwandes, der sachlich nicht begründbar ist. Dem versucht man mit der Vorgabe einheitlicher und strukturierter Businesspläne sowie unternehmensintern genormter Gründungsanträge zu begegnen, die üblicherweise im Bereich Mergers & Acquisitions entwickelt und im Antragsfall auf Konformität mit den Vorgaben geprüft werden.

Einer gemeinsamen Globalisierungskultur kommt hier aufgrund der vielen involvierten Bereiche und Personen besondere Bedeutung zu, um die Gründungsanforderung mit interkulturellem Verständnis begutachten zu können. Dafür wurde in einigen Unternehmen dieser Kategorie ein „Büro für interkulturelle Fragen“ („Intercultural Com-

pliance Office“, „Fiduciary Office for Intercultural Affairs“) eingerichtet, das Verhaltensregeln (Policies) für interkulturelle Zusammenarbeit erstellt und deren Einhaltung überwacht, globale Gründungsaktivitäten begleitet und für Fragen und Konfliktmanagement im interkulturellen Bereich zur Verfügung steht. Dieses Büro ist als Stabsstelle in der Regel unmittelbar dem für Rechtsangelegenheiten zuständigen Vorstand zugeordnet.

Bei den US-basierten Unternehmen der Kategorie A ist dieses Büro auch für die Einhaltung der SOX-Konformität der Geschäftsabwicklung und der Embargovorschriften des US–Außenhandelsministeriums (ersichtlich aus offiziell aufliegenden „denied party lists“) zuständig. Diese Vorschriften gelten sowohl in der projektorientierten Gründungsphase als auch für den gesamten Zeitraum der Geschäftstätigkeit in der darauffolgenden Produktivphase.

Bei der Verletzung dieser Vorschriften drohen weitreichende Konsequenzen der US-Administration bis hin zum Verlust der generellen Handelslizenz. Dies würde die globale Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen wesentlich einschränken, da dann für jede Lieferung in ein Zielland außerhalb der USA eine Einzellizenz beim US-Außenhandelsministerium beantragt werden muss, für deren Genehmigungslauf 4 bis 8 Wochen veranschlagt werden müssen.

Ein Beispiel dafür ist der Verlust der „General License“ durch Digital Österreich in den 1970er-Jahren aufgrund einer nicht vorschriftsmäßigen Lieferung in ein Land des damaligen Ostblocks, für den aufgrund der US-Vorschriften zu der Zeit Liefereinschränkungen für Computer mit bestimmtem Technologieniveau bestanden. Der Umsatz von Digital Österreich ist dadurch im Jahr dieser Maßnahme gegenüber dem Vorjahr um 2/3 zurückgegangen.

Die Sicherstellung der SOX-Konformität der Geschäftsabwicklung ist ein wesentlicher Faktor, der bei Geschäftstätigkeit in Emerging Countries aufgrund der dort oft sehr unterschiedlichen Geschäftspraktiken eine besondere Rolle spielt. Für die Behandlung dieser Problematik ist eine definierte Zuständigkeit in einer eigenen Organisationseinheit bei Unternehmen dieser Kategorie empfehlenswert.

Abstimmungsprobleme gibt es bei dieser Form der Gründungsorganisation in der Mutter häufig mit dem für definierte Regionen (z. B. Amerika, Europa, Asien/Pazifik, Afrika usw.) der Globalisierung zuständigen Managementbereich, der nach erfolgter Gründung die produktiven Organisationen in diesen Zielländern betreut. Die Überführung der Projektorganisation in der Gründungsphase in die langfristig zuständige Produktivorganisation ist bezüglich Zuständigkeiten, Ressourcen und Zeitpunkt immer eine Herausforderung. Trotzdem wird die Trennung zwischen der in diesem Kapitel dargestellten projektorientierten Gründungsorganisation und der nachfolgenden nachhaltigen Produktivorganisation empfohlen. Darauf wird in der Folge noch im Detail eingegangen.

### 6.2.3.2. Organisationsvorschlag für Unternehmen der Kategorie B

Bei dieser Form der Gründungsorganisation können z. B. die Rollen Business Development und Mergers & Acquisitions in einer Organisationseinheit gemeinsam geführt werden, während der Bereich Forschung & Entwicklung etwa bei Handelsunternehmen keine Rolle spielt. Eventuelle Patent- oder Markenrechtsfragen werden in dem Fall – meist mit Unterstützung durch externe Berater – im Vorstands- oder Geschäftsführungssekretariat behandelt (siehe Abb. 41).

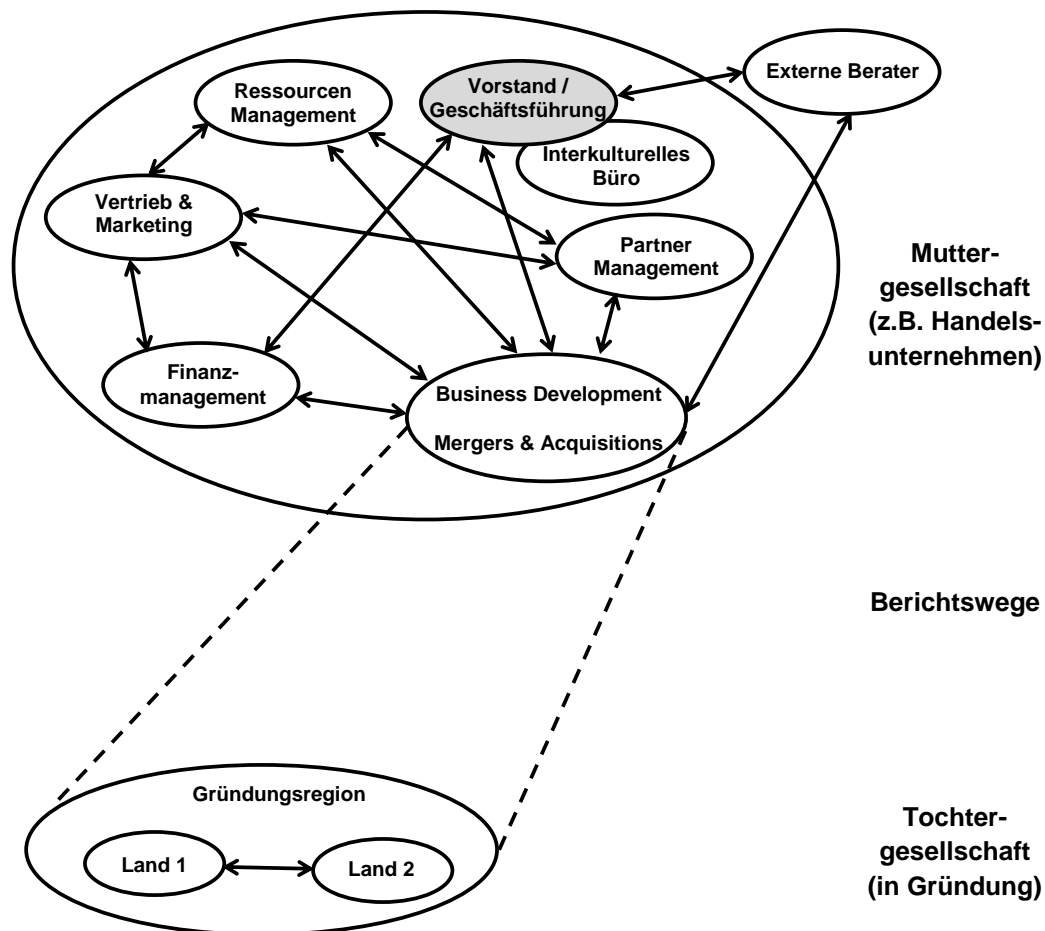


Abb. 41: Organisation Kategorie-B-Unternehmen für Gründungsaktivitäten

Diese Gründungsorganisationsform in der Mutter weist einen geringeren Kommunikations- und Abstimmungsaufwand auf, da durch die rollenorientierte Zuordnung von Funktionen zu Organisationsbereichen oder Personen Abteilungsgrenzen leichter überwunden werden und Personen mit Mehrfachverantwortung keiner weiteren Abstimmung mit anderen Entscheidungsträgern bedürfen.

Das Problem der Sicherstellung der SOX-Konformität entfällt bei den Unternehmen der Kategorie B weitgehend. Notiert das Unternehmen an einer US-basierten Börse (z. B. NYSE – New York Stock Exchange), dann gelten die SOX-Richtlinien auch für dieses Unternehmen, wenn die Geschäftstätigkeit im Einflussbereich der US-Administration erfolgt (z. B. Lieferung über die USA oder über US-basierte Partnerunternehmen in Emerging Countries).

Zur Vereinheitlichung der Prüfung der Jahresabschlüsse europäischer Unternehmen sowie zur Sicherstellung der Businesskonformität zwischen global agierenden großen Unternehmen mit Zentrale in den USA und solchen mit Headquarter außerhalb den USA wurden von der Europäischen Kommission mit der 8. EU-Richtlinie 2006/43/EG („Abschlussprüfungs-Richtlinie“) am 17.5.2006 SOX-ähnliche Richtlinien beschlossen, die unter dem Begriff „EuroSOX“ 2006 als EU-Gesetz wirksam wurden. Mit länderspezifisch unterschiedlichen Übergangsfristen musste EuroSOX bis 29.6.2008 von den EU-Ländern in nationales Recht übernommen werden. In Österreich ist diese Beschlussfassung im Parlament mit dem Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 (URÄG 2008) erfolgt, das Gesetz ist am 1.6.2008 in Kraft getreten. In Deutschland erfolgte die nationale Beschlussfassung mit dem Berufsaufsichtsreformgesetz (BARefG) vom 3.9.2007.

Diese EU-Richtlinie und damit auch die nationalen Gesetze gelten für alle Aktiengesellschaften sowie für große Unternehmen anderer Rechtsformen<sup>94</sup>. In dieser Arbeit gilt sie damit für alle Unternehmen der Kategorie A und B.

Ein interkulturelles Büro ist bei Unternehmen dieser Kategorie ebenfalls eingerichtet, entweder als eigene, dem Vorstand als Stabsstelle zugeordnete Organisationseinheit oder als Rolle im Vorstandsbereich (meist im Vorstandssekretariat).

#### **6.2.3.3. Organisationsvorschlag für Unternehmen der Kategorie C**

Hier werden die Entscheidungen stark eigentümergeorientiert mit Unterstützung von Stabstellen getroffen, an unternehmensinternen Fachabteilungen ist meist nur Marketing und Vertrieb involviert. Allerdings bedient sich der – meist auch geschäftsführende – Eigentümer temporär oftmals externer Beratungsunternehmen für spezielle Fragen in den Bereichen Recht, Personal und Interkulturalität. Intern wird die Funktion des Bereiches für interkulturelle Fragen meist als Rolle im Vertriebs- und Marketingbereich wahrgenommen, da von dort meist auch die Gründungsanforderung kommt und die internationalen Kontakte in der Regel über diesen Bereich laufen.

---

<sup>94</sup> Wenn 2 der folgenden 3 Werte überschritten werden, dann ist ein Unternehmen als groß einzustufen – Bilanzsumme EUR 19,25 Mio., Umsatzerlöse EUR 38,5 Mio. (in den 12 Monaten vor dem Jahresabschluss), Mitarbeiterstand im Jahresschnitt 250 (Quelle: URÄG 2008).

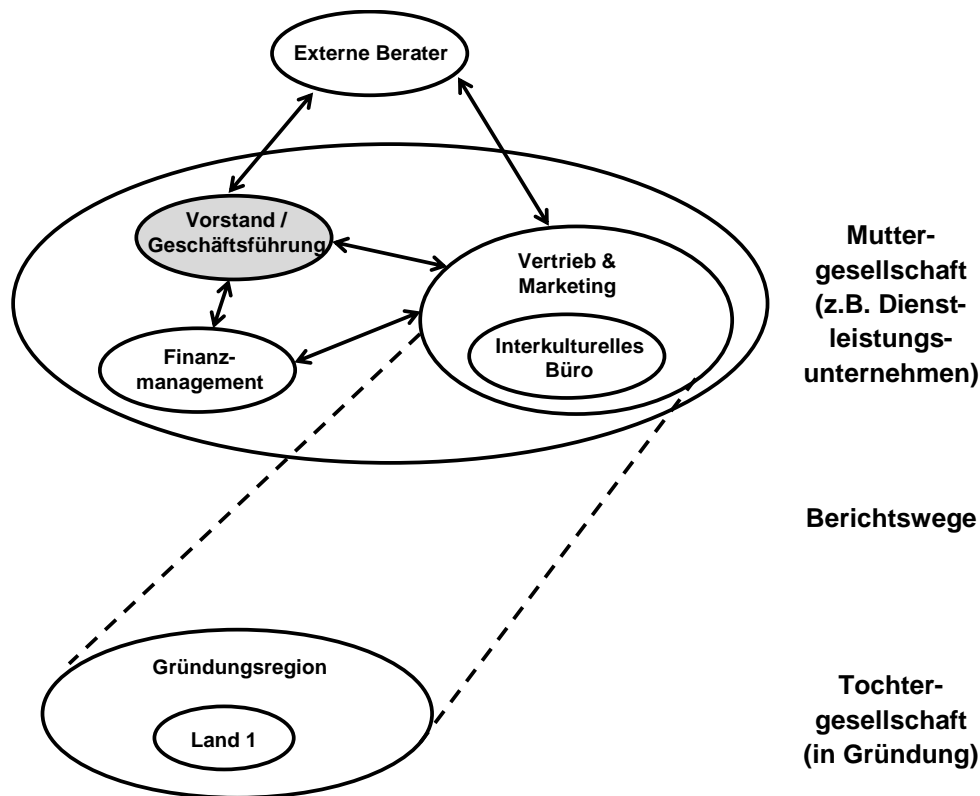


Abb. 42: Organisation Kategorie-C-Unternehmen für Gründungsaktivitäten

Diese Form der Gründungsorganisation für Kategorie-C-Unternehmen ist einfach, überschaubar und erfordert relativ wenig Kommunikation und Abstimmung. Sie ist auf die eigentümergeleitete Hierarchie zugeschnitten, in der alle wesentlichen Unternehmensentscheidungen vom Eigentümer persönlich getroffen werden.

Wie von E. Schein in der Unternehmenskulturtheorie (Kapitel 3.2.1) dargestellt, sind solche Unternehmensorganisationen bis zu einer Größe von ca. 50 bis 100 Mitarbeitern sehr effizient, obwohl die Entscheidungen aus emotionalen Motiven die sachlichen Überlegungen oftmals überlagern. Durch kurze Entscheidungswege und damit gegebene schnelle Entscheidungen ist das Unternehmen sehr flexibel und kann sich geänderten Markt- und Umgebungsbedingungen rasch anpassen. Gerade bei Gründungsaktivitäten in Emerging Countries ist das aufgrund der dort oft rasch veränderlichen Geschäftsbedingungen ein wesentlicher Vorteil. Auch die meist als Basis für die Internationalisierung bereits gegebene interkulturelle Kompetenz des Eigentümers und zugleich Vorstands/Geschäftsführers prägt die Unternehmens- und damit auch die Gründungskultur im positiven Sinn.

Nachteil dieser Organisation ist die Konzentration aller Entscheidungen auf den Eigentümer, was bei Erweiterung des Geschäftsvolumens oder bei mangelnder Verfügbarkeit des Entscheidungsträgers (z. B. Urlaub oder Krankheit) durch die meist nicht oder unzureichend gegebene Vertretungsregelung zu Entscheidungsverzögerungen und damit zu Stillstand führt. Auch durch die oftmals stimmungabhängigen emotional geprägten Entscheidungen des Eigentümers werden Sachargumente in Marktstudien oder Businessplänen oft zu wenig gewürdigt, wodurch Fehlentscheidungen nicht ausgeschlossen werden können. Die manchmal durch das Eigentü-



merverhalten verursachte höhere Fluktuation der Mitarbeiter und die damit verbundenen Brüche in der Kontinuität von Kunden- und Partnerbeziehungen können ein Nachteil dieser Organisationsform sein.

Ein substantielles Problem dieser Organisation ist die Übergangsphase bei einem starken Wachstum der Muttergesellschaft. Werden dann die Strukturen des bisherigen Kleinunternehmens beibehalten und die Berichts- und Kontrollspannen (Anzahl der Mitarbeiter je Vorgesetzten) zu groß, dann müssen Zwischenhierarchien definiert und Zuständigkeiten über aufbauorganisatorische Maßnahmen definiert werden.

Dieses Problem entsteht auch schon bei einem geringeren Wachstum und einer forcierten Internationalisierung des Unternehmens durch Unternehmensgründungen oder Unternehmensbeteiligungen im Ausland. Hier sind in jedem Fall klare Strukturen mit der Definition von Zuständigkeiten für das Inlands- und Auslandsgeschäft zu schaffen, da ansonsten durch Überlastung des geschäftsführenden Eigentümers eine Lähmung des Unternehmens eintritt.

### **6.3. Möglicher Einstieg im Zielland**

Der Einstieg im Zielland kann sowohl in Form einer Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen oder der vollständigen Übernahme (Kauf) eines bestehenden Unternehmens als auch durch Gründung eines neuen Unternehmens im Zielland erfolgen. Die später beschriebene Internationalisierungsabwicklung ist dabei grundsätzlich identisch, typische Unterschiede in der Detailabwicklung werden in der Folge beschrieben.

Je nach Intensität des geplanten Auslandsengagements können Auslandsgeschäfte grundsätzlich in folgender Form getätigt werden:

- Direktgeschäft durch Exporte ins Zielland
- Lieferung ins Zielland über Distributoren
- Engagement von (Handels-)Vertretern im Zielland
- Engagement von Produktions- oder Servicepartnern im Zielland
- Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen im Zielland
- Kauf eines bestehenden Unternehmens im Zielland
- Gründung einer Repräsentanz oder einer Zweigniederlassung im Zielland
- Gründung einer Tochtergesellschaft im Zielland

In den folgenden Kapiteln werden die Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen bzw. der Kauf eines bestehenden Unternehmens im Detail behandelt.

#### **6.3.1. Einstieg bei bestehenden Unternehmen**

Der Einstieg kann durch Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen oder durch Kauf eines etablierten Unternehmens erfolgen.

Zur Risikoreduktion wird bisweilen im ersten Schritt anstelle einer Neugründung die Beteiligung an einem oder der Kauf eines im Zielland bereits tätigen Unternehmens

bevorzugt. Damit können viele Probleme in den Bereichen Genehmigungen, Steuern, Managementauswahl, Arbeitskräftesuche, Standortauswahl usw. reduziert werden.

Grundsätzlich ist dabei immer zwischen einer Minderheits- und einer Mehrheitsbeteiligung zu unterscheiden. Diese Beteiligungsformen sind in allen Ländern der Emerging Countries möglich, länderspezifische Unterschiede aufgrund unterschiedlicher wirtschaftsrechtlicher Bedingungen in einzelnen Ländern sind marginal und betreffen meist die steuerliche Behandlung des eingebrachten Kapitals, die Verzollung eingebrachter Investitionsgüter und die Abwicklung des Ergebnistransfers zur Muttergesellschaft. Diese länderspezifischen Unterschiede sollten vor der Entscheidung über die Beteiligungsform mit den örtlich zuständigen Wirtschaftsrepräsentanten der Außenwirtschaftsorganisation der WKO oder mit international tätigen Beratungsunternehmen (Wirtschaftstreuhand, Steuerberater) geklärt werden.

In der Folge werden die möglichen Beteiligungsformen konkreter dargestellt.<sup>95</sup>

#### **6.3.1.1. *Typisch stille Beteiligungen***

Eine typisch stille Beteiligung ist mit der Gewährung eines Kredits an das Unternehmen zu vergleichen, an dem man eine Beteiligung anstrebt. Die Rechte und Pflichten des Beteiligungsgebers werden in einem Beteiligungsvertrag geregelt, in dem als Eckdaten die Höhe der Beteiligung, die Währung, der Zeitpunkt der Einbringung, die Laufzeit, die Bedingungen der Beteiligungsauflösung sowie rechtliche Vertragsfragen (Schiedsgericht, Gerichtsstand, Berichtswesen, Vertraulichkeitsbedingungen usw.) geregelt sind.

Eine Beteiligung des stillen Gesellschafters an der operativen Unternehmensführung ist üblicherweise nicht vorgesehen, damit kann auch kein Einfluss auf die Geschäftsführung des Beteiligungsnehmers genommen werden. Dafür ist das Risiko des Beteiligungsgebers auf das eingebrachte Kapital beschränkt und er erhält über das zu vereinbarende Berichtswesen einen guten Einblick in die Geschäftsentwicklung und die Marktgegebenheiten des Ziellandes.

Üblicherweise erhält der Beteiligungsgeber – je nach vertraglicher Vereinbarung – für sein stilles Beteiligungskapital eine fixe Verzinsung oder eine definierte Beteiligung am Gewinn oder der Wertsteigerung des Beteiligungsnehmers. Eine Verlustzuweisung aus den negativen Ergebnissen des Beteiligungsnehmers an den Beteiligungsgeber ist bei dieser Beteiligungsform nicht möglich. Für die Bilanz ist dieses stille Beteiligungskapital Fremdkapital.

Diese Form der Beteiligung entspricht der Gewährung eines Kredits an ein Unternehmen, das Risiko ist mit der Beteiligungssumme beschränkt, es besteht keine Möglichkeit einer Verlustzuweisung beim Ausfall der Rückzahlung.

---

<sup>95</sup> In Anlehnung an: Lovrecki, 2011 und Berger, 2009 sowie Werner, 2004.

Diese Beteiligungsform wird fallweise von Kategorie-C-Unternehmen in Anspruch genommen.

### **6.3.1.2. Atypisch stille Beteiligungen**

Bei der atypisch stillen Beteiligung kommen die meisten Bedingungen der stillen Beteiligung zur Anwendung. Folgende Unterschiede zur typisch stillen Beteiligung sind nachfolgend angeführt.

- Der Beteiligungsgeber ist am Gewinn und am Verlust des Beteiligungsnehmers beteiligt.
- Das Beteiligungskapital ist für den Beteiligungsnehmer eher eigenkapitalorientiert, wobei hier dem Ermessensspielraum der Finanzbehörden breiter Raum gegeben wird. In Österreich und auch in der EU hat sich dafür der Begriff „Mezzaninkapital“ etabliert, wobei dieses Kapital bei der Eigen- und Fremdkapitalbetrachtung des Beteiligungsnehmers dem Eigenkapital zugeschlagen wird und damit den Eigenkapitalanteil in der Bilanz entsprechend verbessert.
- Die Einflussnahme des Beteiligungsgebers auf die Geschäftsführung des Beteiligungsnehmers ist stärker ausgeprägt als bei der typisch stillen Beteiligung. Eine Beteiligung an der Geschäftsführung von Organen des Beteiligungsgebers ist aber auch hier üblicherweise nicht vorgesehen.

Diese Form der Beteiligung wird manchmal von Kategorie-A- und -B-Unternehmen und häufig von Kategorie-C-Unternehmen getätigt.

### **6.3.1.3. Verbundene Gesellschaft**

Durch eine atypisch stille Beteiligung entsteht gesellschafts- und steuerrechtlich eine verbundene Gesellschaft, an der der Beteiligungsgeber mit seiner Stammgesellschaft und seiner atypisch stillen Beteiligung Gesellschafterfunktion hat. Diese verbundene Gesellschaft bilanziert eigenständig und weist die Gewinne oder Verluste dann ihren Gesellschaftern zu. Damit erfolgt der Gewinn- und Verlusttransfer – mit allen Möglichkeiten der Vortragsmöglichkeiten in die Folgejahre – von der atypisch stillen Beteiligung zur Bilanz des Beteiligungsgebers.

Dieser Aspekt der verbundenen Unternehmen ist vor allem steuerrechtlich relevant und wird zum Teil länderspezifisch unterschiedlich gehandhabt. Hier sollten Expertisen von der jeweils zuständigen Außenwirtschaftsorganisation der WKO bzw. eines von ihr empfohlenen international tätigen Experten für Gesellschafts- und Steuerrecht eingeholt werden.

Diese Beteiligungsform wird manchmal von Kategorie-A- und -B-Unternehmen sowie häufig von Kategorie-C-Unternehmen verwendet.

#### **6.3.1.4. Aktien und Genussscheine**

Kauf von Aktien (bei Aktiengesellschaften) bzw. von Genussscheinen (bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung) ist eine einfache und gängige Form der Beteiligung an Unternehmen ohne direkte Einflussnahme auf die Geschäftsführung.

##### **6.3.1.4.1. Kauf von Aktien einer Aktiengesellschaft**

Mit dem Erwerb von Aktien wird man Miteigentümer (Aktionär) der Aktiengesellschaft (AG). Die Haftung der Aktionäre ist auf die Einlage und damit auf das investierte Kapital beschränkt. Die Aktionäre haben keine weitere Mitarbeitspflicht, aber ein gesetzlich und satzungsmäßig genau geregeltes Informations- und Kontrollrecht. Personen mit mehr als 5 % Aktienbesitz bezeichnet man als Großaktionäre.

Durch Kauf von Aktien erwirbt man folgende Rechte:

- Recht auf Gewinnanteil (Dividende): Diese wird in Prozent des Grundkapitals oder pro Aktie definiert und im Gewinnfall je nach Vereinbarung dem Aktionär überwiesen oder in den Kauf neuer Aktien investiert.
- Wahrung des Anteils: Bei der Ausgabe neuer Aktien (z. B. Kapitalaufstockung) müssen diese zuerst den bereits vorhandenen Aktionären angeboten werden, damit deren Anteil an der AG gewahrt werden kann (Vorkaufsrecht der Altaktionäre).
- Liquidationserlös: Bei Auflösung der AG hat jeder Aktionär Anspruch auf einen prozentualen Resterlös.
- Teilnahmerecht an Hauptversammlungen: Stimmrecht bei der Wahl des Aufsichtsrates, bei der Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie Jahresabschluss- und Dividendengenehmigung und Sonderfragen (Kapitalveränderung, Umwandlung, Auflösung)
- Anfechtungsrecht bei Verdacht auf nicht rechts- oder satzungsgemäßer Beschlussfassung der Hauptversammlung: Der Antrag muss innerhalb definierter Fristen gestellt werden.

In manchen Ländern wird zwischen verschiedenen Typen von Aktiengesellschaften unterschieden, die unterschiedlichen gesetzlichen und satzungsmäßigen Regelungen unterliegen. Die häufigste Unterscheidung ist die nach börsennotierten und nicht börsennotierten Aktiengesellschaften.

Die Börse ist ein organisierter Markt für Wertpapiere (Anleihen, Aktien), Devisen, bestimmte Waren (z. B. Rohstoffe oder Metalle) oder davon abgeleitete Rechte. Sie führt Angebot und Nachfrage (vermittelt durch Makler zu bestimmten Handelszeiten) marktmäßig zusammen und gleicht sie durch Festsetzung von Preisen (Kursen) aus. Die Festsetzung der Preise richtet sich laufend nach Angebot und Nachfrage.

Börsenformen sind die klassische Präsenzbörse mit persönlicher Anwesenheit der Makler oder die Computerbörse (z. B. über das Handelssystem Xetra), bei der der Handel softwaregestützt über Computersysteme erfolgt und die Makler die Eingaben

am Terminal tätigen. Auch die gehandelten Produkte (Wertpapiere, Waren, Produkte, Rohstoffe, Devisen, Dienstleistungen, Derivate, Strom, Emissionen usw.) können die Form der Börse bestimmen.

Wichtige Börsenhandelsplätze sind New York (NYSE, NYME, NASDAQ), London (LSE, LME), Tokyo, Frankfurt, Hong Kong, Singapur, Toronto, Zürich (SIX) und Amsterdam/Paris/Lissabon/Brüssel (Euronext). Aber auch in Emerging Countries sind z. B. mit Russland (Moskau und St. Petersburg/Birzha), Polen (Warschau), Indien (Kalkutta), Brasilien (Rio de Janeiro und Sao Paulo), Mexiko (Bolsa Mexicana de Valores), Argentinien (Buenos Aires), Südafrika (Johannesburg), Ägypten (Alexandria, Kairo) und China (Shanghai) bedeutende Börsenhandelsplätze etabliert.

Der Handel an der Börse wird meist durch staatliche Kontrolleinrichtungen überwacht, die vielfach auf unterschiedliche Behörden (z. B. Finanzmarktaufsicht, Nationalbank, Finanzministerium) aufgeteilt sind. Bei einer einzigen überwachenden und regulierenden Behörde spricht man von der Allfinanzaufsicht.

Auf europäischer Ebene wurde diese Aufsicht mit dem Ziel der Stabilität, Harmonisierung und Wettbewerbsvereinheitlichung des Börsenhandels zur nationalstaatlichen Kontrolle und gegenseitigen Anerkennung der Überwachungsrichtlinien nach dem Lamfalussy-Verfahren (Baron Dr. Alexander Lamfalussy, Vorsitzender des EU-Ausschuss der Weisen, gegründet 2000) vereinheitlicht. Damit wird das Überwachungsverfahren zwischen den nationalen Überwachungsbehörden und dem europäischen Gesetzgeber koordiniert. Die Überwachungsfunktionen der Europäischen Zentralbank (EZB) und des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB) bleiben davon unberührt.

Auf globaler Ebene gibt es kein dem Lamfalussy-Verfahren vergleichbares System. Es haben sich daher eine Vielzahl von Gremien und Kooperationen entwickelt, die das Bedürfnis nach internationaler Harmonisierung und einem einheitlichen Rechtsrahmen für internationale Börsengeschäfte abzudecken versuchen. Beispiele dafür sind der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, bei dem die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich mit dem Basler Komitee für Bankenaufsicht und das Financial Stability Institute eine wesentliche Rolle spielen. Ein wesentliches Resultat dieser Aktivitäten ist das Basel II genannte Regelwerk „Rahmenvereinbarung Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderung“, das demnächst eine Ergänzung mit den Basel-III-Richtlinien erfahren wird.

Der Kauf von Aktien eines Unternehmens in Emerging Countries kann daher bei börsennotierten Unternehmen (in Österreich ca. 10 % aller AGs)<sup>96</sup> direkt an einer Börse erfolgen, an der Aktien dieses Unternehmens gehandelt werden. Die oben angeführten Regeln und Richtlinien beim Handel mit börsennotierten Unternehmensanteilen kommen dabei zur Anwendung, was durch die angeführten staatlichen Kontrollmaß-

---

<sup>96</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Aktiengesellschaft\\_%28%C3%96sterreich%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Aktiengesellschaft_%28%C3%96sterreich%29) [22.4.2012]

nahmen eine gewisse Sicherheit bezüglich Unternehmensstabilität und Aktienbewertung bedeutet.

Kauf von Aktien nicht börsennotierter Unternehmen (in Österreich ca. 90 % aller AGs) ist durch direkte Verhandlungen mit den zuständigen Organen der AG oder ebenfalls über Makler möglich, wobei diese nicht den strengen Richtlinien börsennotierter Unternehmen unterliegen. Hier ist daher eine Plausibilitätsprüfung hinsichtlich der Aktienpreise über eine Unternehmensbewertung nach einer der gängigen Bewertungsmethoden (objektiv, subjektiv oder funktional) bzw. nach einem der üblichen Bewertungsverfahren (Substanzwert, Liquidationswert, Ertragswert, Kombinationswert usw.) zu empfehlen<sup>97</sup>.

Außer der Unterscheidung zwischen börsennotierter und nicht börsennotierter Aktiengesellschaft wird in einigen Ländern auch nach anderen Kriterien unterschieden. So unterscheidet z. B. Russland zwischen offenen und geschlossenen Aktiengesellschaften nach folgenden Kriterien:

- Aktien einer offenen Aktiengesellschaft (russische Abkürzung „OAO“) können zustimmungsfrei auch von Dritten erworben werden. Die Anzahl der Gesellschafter ist bei dieser Form in Russland nicht beschränkt.
- Aktien einer geschlossenen Aktiengesellschaft (russische Bezeichnung „ZAO“) sind nur unter Berücksichtigung der Vorerwerbsrechte der Altaktionäre auf interessierte Neuaktionäre übertragbar. Die Anzahl der Aktionäre darf höchstens 50 betragen. Bei Überschreitung dieser Anzahl muss die geschlossene Aktiengesellschaft in eine offene Aktiengesellschaft umgewandelt werden. Eine geschlossene Aktiengesellschaft darf keine offene Aktienzeichnung durchführen.

Die steuerliche Behandlung des Aktienkaufbetrages und der Ausschüttung des Gewinns (Dividende) wird länderspezifisch unterschiedlich gehandhabt, sodass diese Beteiligungsform vorab je nach Zielland mit Rechts-, Gesellschafts- und Steuerexperten geprüft werden sollte.

Aktien werden häufig von Kategorie-A- und –B-Unternehmen gekauft, bei Kategorie-C-Unternehmen eher selten.

#### 6.3.1.4.2. Kauf von Genussscheinen einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Genussscheine haben für Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) eine ähnliche Bedeutung wie Aktien für AGs, sind eingeschränkt börsenfähig und bedürfen bei Kauf bzw. Verkauf immer einer direkten Vereinbarung zwischen Käufer und Verkäufer, wobei hier bei Bedarf die Unterstützung eines Maklers in Anspruch genommen werden kann.<sup>98</sup> Es gilt hier das allgemeine länderspezifische Recht, interna-

---

<sup>97</sup> In Anlehnung an: <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensbewertung> [22.4.2012]

<sup>98</sup> In Anlehnung an: Berger, 2009.

tionale Vereinbarungen zur Überwachung von Genussscheinhandel sind nicht bekannt. Mit den Genussscheinen erhält man ein eingeschränktes Informationsrecht über die Geschäftstätigkeit des Genussscheingebers, eine Einflussnahme auf die operative Geschäftsführung ist weder direkt noch indirekt (z. B. durch Mitsprache bei der Bestellung der Organe) möglich.

Genussscheine werden daher finanztechnisch eher mit einer atypisch stillen Beteiligung verglichen, die Unterschiede liegen in bilanz- und steuertechnischen Fragen sowie in der freien Handlungsmöglichkeit.<sup>99</sup> Eine Gegenüberstellung der Bedingungen einer atypisch stillen Beteiligung und einer Genussscheinvereinbarung (geprüft vom Steuerberater Mag. Hofstätter) für ein konkretes Unternehmen ist aus der Beilage 6 ersichtlich. Aufgrund der länderspezifisch stark unterschiedlichen Steuerbedingungen spielen Genussscheinbeteiligungen in Emerging Countries bei Unternehmen aller Kategorien nur eine untergeordnete Rolle.

Grundsätzlich können Genussscheine auch von AGs, OHGs und KGs ausgegeben werden. Für Firmenbeteiligungen in Emerging Countries werden sie in seltenen Fällen von GmbHs der Kategorie C verwendet.

#### **6.3.1.5. Kauf von Stammanteilen (< 50 %) einer GmbH**

Durch Kauf von Minderheitsanteilen erwirbt man – je nach Gesellschaftervertrag – jedenfalls Informationsrechte und fallweise auch den prozentuellen Anteilen entsprechende Mitspracherechte bei der Geschäftsführung. Der Minderheitseigentümer nimmt an der Gesellschafterversammlung teil und ist dort entsprechend seinen Anteilen stimmberechtigt.

Für den Einstieg bei einem Unternehmen der Emerging Markets ist diese Minderheitsbeteiligung für alle Unternehmenskategorien gut geeignet, sie wird bei Unternehmen der Kategorie C häufig angewandt.

#### **6.3.1.6. Weitere länderspezifische Beteiligungsformen**

Einige Länder der Emerging Markets bieten weitere länderspezifische Beteiligungsformen – speziell im Bereich der Personengesellschaften (offene Gesellschaften, Kommanditgesellschaften) – an, die oft nur temporär oder anlassbezogen möglich sind. Speziell im Bereich der Zoll- und Steuerbedingungen gibt es dadurch interessante Gestaltungsmöglichkeiten, die mit international erfahrenen Experten hinsichtlich der Anwendbarkeit und Sinnhaftigkeit für die eigene Investition vorab geprüft werden sollten.

Grundsätzlich sind diese länderspezifischen Beteiligungsformen für alle Unternehmenskategorien geeignet, tatsächlich werden sie nur von Unternehmen der Kategorie C aufgrund der erforderlichen Flexibilität häufiger verwendet.

---

<sup>99</sup> In Anlehnung an: Werner, 2004, S. 65ff.

### 6.3.2. Erwerb eines bestehenden Unternehmens

Unter Erwerb eines Unternehmens versteht man den Kauf von Mehrheitsanteilen (50,1 bis 100 %) des Zielunternehmens, wodurch ein wesentlicher Einfluss des Käufers auf die Geschäftstätigkeit und Geschäftsführung des übernommenen Unternehmens gegeben ist. Wenn damit auch formal gesellschaftsrechtlich der Käufer die bestimmende Kraft im übernommenen Unternehmen ist, treffen hier oft verschiedene Unternehmenskulturen aufeinander, die erst nach Jahren der Zusammenarbeit harmonisiert werden können. Wie bereits angeführt ist die Zusammenführung von Unternehmenskulturen ein über Jahre dauernder Prozess, dessen Ausgang nie vorhersehbar ist.<sup>100</sup> Schein führt einige Beispiele des Scheiterns von Firmenübernahmen an kulturellen Hürden an. Die emotionalen Probleme sind daher bei Übernahmen von Unternehmen ebenso wie rational-wirtschaftliche Gegebenheiten zu beachten.<sup>101</sup>

Mehrheitsanteile werden gekauft, um wesentlichen Einfluss auf das übernommene Unternehmen zu erhalten. Dabei sind länderspezifische gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen zu beachten, die trotz Mehrheitsbeteiligung die Einflussnahme eines ausländischen Investors auf das gekaufte Unternehmen einschränken können (z. B. muss der Geschäftsführer in einigen Ländern die Nationalität des Ziellandes und einen langfristigen ordentlichen Wohnsitz im Zielland haben).

Die Besonderheit des Erwerbs von exakt 50 % eines Unternehmens wurde in den Erhebungen und Interviews nicht festgestellt. Meist weisen diese 50 %-Anteile auf die bewusst gewählte Gründungsstrategie des Unternehmens hin, die Unternehmensführung durch zwei gleichrangige und gleich entscheidungsberechtigte Partner sicherzustellen (meist Familienangehörige, enge Freunde oder Studienkollegen usw.), die sich aber auch gegenseitig blockieren können. Die Übernahme einer genau 50 %-Beteiligung wäre daher auch nicht zu empfehlen.

Beim Kauf von Mehrheitsanteilen eines Unternehmens werden die bestehenden Organisationsstrukturen im Wesentlichen beibehalten. Allerdings wird die Geschäftsführung um eine Vertrauensperson der Muttergesellschaft erweitert, die meist für Finanzen und Controlling zuständig ist. Die bestehende Geschäftsführung erhält im Rahmen der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten des jeweiligen Landes neue Anstellungsverträge, die auch die Definition der Zuständigkeiten in der Geschäftsführung und die Berichtspflichten enthalten. Diese Verträge sind üblicherweise auf 1 bis 3 Jahre befristet und sollten Zielvorgaben („Goalsettings“) enthalten, deren Erreichung sowohl für den variablen Gehaltsanteil als auch für die Vertragsverlängerung bestimmend ist.

Die Auswahlkriterien für neue Geschäftsführer sind identisch mit denen einer Unternehmensneugründung, sie werden in der Folge noch im Detail beschrieben.

---

<sup>100</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 111ff.

<sup>101</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 402f.



Es gibt eine Reihe unterschiedlicher Motivationen als Grund für die Investition durch Kauf der Mehrheitsanteile eines Unternehmens anstelle einer Neugründung in Emerging Countries. Diese sind in der Folge angeführt.

#### **6.3.2.1. Kauf von Marktanteilen**

Wenn das gekaufte Unternehmen bereits im Zielland tätig ist und dort einen Kundenstock aufweist, wird durch die Übernahme auch dieser übernommen, was zu einer Erweiterung der Marktanteile des Gründungsunternehmens führt. Dies ist dann der Fall, wenn das gekaufte Unternehmen bis zur Übernahme nicht als Distributor oder Händler des Gründungsunternehmens tätig war, sondern komplementäre Produkte oder Dienstleistungen am Zielmarkt angeboten hat.

Mit der Markterweiterung sollte eine Umsatzsteigerung (abhängig von der Preisgestaltung) verbunden sein, die mittel- und langfristig auch in eine Ergebnisverbesserung des Gründungsunternehmens nach Abdeckung des Basisinvestition münden sollte.

#### **6.3.2.2. Ressourcenübernahme**

Als Grund für den Kauf eines Unternehmens wurde vielfach auch die Verfügbarkeit von Ressourcen genannt, die bei Neugründung eines Unternehmens erst aufwendig aufgebaut werden müssten. Dabei kann die Übernahme bestehender Ressourcen im Zuge der Unternehmensübernahme durch Kauf von Mehrheitsanteilen durchaus mit Risiken behaftet sein, die im Rahmen eines Risikomanagements evaluiert werden sollten.

Diese Ressourcen werden in folgende Kategorien eingeteilt.

##### **6.3.2.2.1. Human Resources (Arbeitskräfte und ihr Wissen)**

Entgegen des oft genannten Arguments günstiger Lohn- und Gehaltskosten in Emerging Countries spielt dieser Aspekt in der Realität aufgrund der geringeren Produktivität in diesen Ländern eine untergeordnete Rolle. So berichtete Siegfried Wolf (Vorstandsvorsitzender Russian Machines OJSC, Moskau) bei der BRICS-Konferenz am 22.11.2011 in Wien, dass die durchschnittliche Produktivität der russischen Industriearbeitskräfte rund ein Drittel der Produktivität der Industriearbeitskräfte in den USA oder in der EU-Kernzone beträgt, womit der Vorteil günstigerer Lohn- und Gehaltskosten überkompensiert wird.

Ein wesentlicher Faktor ist hingegen die Verfügbarkeit der für die Erreichung der Geschäftsziele generell notwendigen Arbeitskräfte im übernommenen Unternehmen sowie das Vorhandensein von Managementstrukturen und Berichtswegen, die in einem neuen Unternehmen erst aufgebaut werden müssten.

Wie bereits erwähnt, kommt der Kompatibilität der Unternehmenskulturen des Mutterunternehmens und des übernommenen Unternehmens eine ganz wesentliche Be-

deutung zu. Auch hier sollte die bereits erwähnte kulturelle DNA bei Mutterunternehmen und übernommenen Unternehmen möglichst identisch sein.<sup>102</sup>

Die Notwendigkeit der Verfügbarkeit der erforderlichen Arbeitskräfte mit entsprechender Ausbildung wird oftmals unterschätzt, da die Mitarbeiterauswahl mit Einrichtung der erforderlichen Managementstrukturen bei einem neu gegründeten Unternehmen einen erheblichen Aufwand darstellt, der bei der Übernahme eines etablierten Unternehmens nicht anfällt. Dafür bedeutet die bestehende Unternehmenskultur des gekauften Unternehmens je nach Übereinstimmung der kulturellen DNA mit der Kultur des Mutterunternehmens ein gewisses Risiko, da die Anpassung der Unternehmenskultur des übernommenen Unternehmens an die des Mutterunternehmens einen langwierigen und lange andauernden kulturellen Änderungsprozess erfordert.<sup>103</sup> Schein führt dabei einige aufgrund dieser Inkompatibilitäten der Unternehmenskulturen gescheiterte Übernahmen an.<sup>104</sup>

#### 6.3.2.2.2. Vormaterialien, Hilfs- und Betriebsstoffe

Die Verfügbarkeit der für die Produktion notwendigen Hilfs- und Betriebsstoffe ist ein wesentlicher Faktor bei der Übernahme eines Unternehmens in Emerging Countries. Hier spielen bestehende Liefer- und Kontingentverträge sowie andere langfristige Vereinbarungen mit den Lieferanten dieser Stoffe oder öffentlichen Stellen (z. B. wegen vereinbarter Zollbegünstigungen) eine wesentliche Rolle. Es ist darauf zu achten, dass bei Übernahme des gekauften Unternehmens der Eintritt in diese Rechte vereinbart wird.

#### 6.3.2.2.3. Infrastrukturrechte

Gerade in Emerging Countries sind diese für die Produktion wichtigen Infrastrukturkomponenten an Strom, Gas, Wasser, Kanal, Transportkapazitäten, Wegerechte usw. oftmals Mangelware und kontingentiert. Daher sollte der Eintritt des Käufers in diese Bezugsrechte beim Kauf geregelt werden, da sie einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil bilden können.

#### 6.3.2.2.4. Umweltauflagen

Der Eintritt des Käufers in diese Rechte im Bereich Umweltauflagen (z. B. Entsorgungsrechte, CO<sub>2</sub>-Kontingente und dergleichen) kann für die Fortführung der Produktion des gekauften Unternehmens entscheidend sein. Eine Neubeantragung dieser Rechte und Vereinbarungen kann Jahre dauern, der Ausgang des Verfahrens ist zudem aufgrund der Rechtssituation in Ländern der Emerging Markets häufig ungewiss. Auch hier sollte der Käufer des Unternehmens seinen Eintritt in diese Rechte

---

<sup>102</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 21ff sowie S. 395ff.

<sup>103</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 111ff, S. 151ff, S. 319ff.

<sup>104</sup> In Anlehnung an: Schein, 2004, S. 128ff, S. 315ff, S. 365ff.

vertraglich fixieren und gegebenenfalls die nötige Zustimmung öffentlicher Stellen vor Abschluss der Kaufvereinbarung einholen.

#### 6.3.2.2.5. Finanzressourcen

Bestehende Kreditvereinbarungen, Steuer- und Abgabenstundungen sowie Zahlungsvereinbarungen mit Kunden und Lieferanten sollten vor Kaufabschluss evaluiert und entweder mit dem Kauf übernommen oder vor Kaufabschluss neu verhandelt werden.

#### 6.3.2.2.6. Gebietsschutz

Als Motivation für den Kauf eines Unternehmens in Emerging Countries wurde mehrfach auch der damit verbundene Kauf der Vermarktungsrechte für Produkte und Dienstleistungen in einem bestimmten Gebiet eines Staates oder in einer Region mehrerer Staaten genannt. Durch Exklusivverträge mit Markenlieferanten für diese Gebiete oder spezifische staatliche Genehmigungen sind im gekauften Unternehmen Sonderrechte für bestimmte Vertriebsgebiete vorhanden, deren Übernahme in das Mutterunternehmen ein wesentlicher Faktor für den Kauf sein kann. Diese Rechte sollten gleichfalls vor dem Kauf als Teil der Kaufvereinbarung als für das Mutterunternehmen weiterhin gültig definiert werden.

### **6.3.2.3. Patente und sonstige geistige Schutzrechte**

Der Schutz geistigen Eigentums wird durch nationale oder internationale Patentanmeldungen formalrechtlich sichergestellt, wobei in der Wirtschaftsrealität allerdings die gerichtliche Durchsetzung dieser Rechte gerade in Emerging Countries sehr schwierig bis unmöglich sein kann. Ähnlich verhält es sich mit dem Schutz von Marken, Handelsnamen und Firmenlogos. Die Neupatentierung geistigen Eigentums ist zeitaufwendig und mit hohen Kosten verbunden. Wenn daher für das Mutterunternehmen interessante Schutzrechte im gekauften Unternehmen bereits vorhanden sind, kann das ein wesentlicher Faktor für den Kauf eines Unternehmens sein.

Ähnliche Überlegungen werden angestellt, wenn gekaufte Unternehmen geistiges Eigentum besitzen, das eine Portfolioerweiterung des Mutterunternehmens zulässt. Dann erlauben diese Schutzrechte nach Kauf des Unternehmens ohne kostenaufwendige eigene Entwicklungsarbeiten neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, damit den Markt zu erweitern und den Ertrag zu steigern. Auch der Kauf bereits etablierter Marken oder Logos kann zu einer Marktanteils- und Umsatzerweiterung führen, ohne dafür in kostenaufwendige Werbekampagnen investieren zu müssen. Um einen Markt mit einem vorhandenen Schutzrecht für eigene Produkte zu öffnen, wäre der Kauf des Unternehmens, dem diese Schutzrechte in dem Zielland gehören, eine mögliche Vorgangsweise. Grundsätzlich sind zwar Patente und Schutzrechte wie eine Ware bewertbar und damit auch handelbar, mit der Übernahme des Unternehmens inklusive der Schutzrechte wird damit aber auch das bestehende Netzwerk zu Behörden und Organisationen übernommen, die diese Schutzrechte vergeben haben. Da gerade im Bereich der Schutzrechtsgesetzgebung in Emerging Countries

in den letzten Jahren eine positive Entwicklung zu mehr Schutzrechten für Erfinder und Markeninhaber zu verzeichnen war, ist die Kenntnis dieser lokalen Gegebenheiten und Bestimmungen für die künftige Vermarktung geschützter Produkte und Marken von wesentlicher Bedeutung und daher oft eine zusätzliche Motivation für den Kauf eines Unternehmens.

Innerhalb der Europäischen Union gibt es trotz einem europäischen Patentamt keine EU-weit gültigen Schutzrechte, es müssen die Schutzrechte für alle EU-Länder derzeit noch getrennt beantragt werden. Die EU-Kommission arbeitet aktuell (Stand Ende 2011) an einer Lösung, vor 2013/2014 ist jedoch keine Lösung zur Erteilung EU-weit gültiger Schutzrechte zu erwarten. Allerdings herrscht schon jetzt im EU-Bereich bezüglich der Schutzrechte eine hohe staatliche Rechtssicherheit, auch das Anrufen des Europäischen Gerichtshofes ist bei Schutzrechtsverletzungen möglich.

Problematisch sind in Europa Länder außerhalb der EU wie z. B. Russland, Georgien, Moldawien. Gemäß einer Statistik der OECD wurden 2010 in Europa die meisten Schutzrechtsverletzungen in Moldawien begangen.<sup>105</sup>

#### 6.3.2.4. Zusammenfassung

In der folgenden Tab. 12 sind die Eignung und die Häufigkeit der wesentlichsten Gründe für den Erwerb eines Unternehmens je Unternehmenskategorie gesamthaft dargestellt.

|  | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|  | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| Kauf von Marktanteilen                     | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |
| Ressourcenübernahme                        | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |
| Patente und sonstige geistige Schutzrechte | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |

Tab. 12: Übersicht der Gründe für den Unternehmenserwerb in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

#### 6.3.3. Gründung eines neuen Unternehmens

Wenn die Beteiligung oder der Kauf eines Unternehmens im Zielland nicht möglich ist, wird die Gründung eines neuen Unternehmens erwogen. Dabei ist in allen Ländern der Emerging Markets vorab zu prüfen, ob das länderspezifische Gesellschaftsrecht Unterschiede zwischen ausländischen und lokalen Unternehmen vorsieht. Vielfach ist für Unternehmen mit ausländischen Eigentümern nur eine eingeschränkte Geschäftstätigkeit zulässig, gesellschaftsrechtliche wie auch steuerrechtliche Unterschiede sind möglich.

<sup>105</sup> OECD Statistik 2010.

In rund 2/3 aller Globalisierungsmaßnahmen wird laut den Interviews mit gründererfahrenen Managern ein neues Unternehmen im Zielland gegründet. Hauptgrund dafür ist, dass trotz intensiver Evaluierung potentieller Übernahmekandidaten kein geeignetes Unternehmen für den Kauf gefunden werden konnte.

Bei der Gründung kommt der Auswahl des für die Unternehmensziele optimalen Ziellandes eine entscheidende Bedeutung zu. Aufgrund von Markt- und Ressourcenüberlegungen sowie von Partnerempfehlungen ist in den meisten Fällen eine Region vordefiniert (z. B. Osteuropa, Südamerika, Asien), innerhalb der das optimale Land ausgewählt werden soll. Das Verfahren zur Auswahl des für die Anforderungen der Muttergesellschaft optimalen Ziellandes über Bewertung der Anforderungs- und Ausprägungsparameter und Bewertung der Ergebnisse über Gründungskennzahl und Spinnendiagramm wurde bereits beschrieben. Für die Gründung eines neuen Unternehmens sind Entscheidungen über die wesentlichen Bereiche einer Unternehmensgründung im Zielland zu treffen. Diese sind in den Kapiteln 1.2.2.3 sowie 1.2.2.4 angeführt.

Die einzelnen Freiheitsgrade und die rechtlichen Rahmenbedingungen sind dabei voneinander abhängig, sodass nur bestimmte Kombinationen zulässig sind. Die möglichen Arten einer institutionellen Gründung im Zielland mit den wesentlichsten Kriterien, ihren Abhängigkeiten und Vor- und Nachteilen werden in den Kapiteln 6.4.1 bis 6.4.7 behandelt.

#### 6.3.4. Zusammenfassung

In der folgenden Tab. 13 sind die Eignung und Häufigkeit der möglichen Einstiege im Zielland je Unternehmenskategorie dargestellt.

|  |                                      | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|--|--------------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|  |                                      | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| Art des Einstiegs  | Typisch stille Beteiligung           | ja          | nie        | ja          | nie        | ja          | selten     |
|  | Atypisch stille Beteiligung          | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | häufig     |
|  | Verbundene Gesellschaft              | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | häufig     |
|  | Kauf von Aktien                      | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |
|  | Kauf von Genussscheinen              | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | selten     |
|  | Kauf von Stammanteilen < 50%         | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | häufig     |
|  | Kauf von Stammanteilen = 50%         | nein        | nie        | nein        | nie        | nein        | nie        |
|  | Länderspezifische Beteiligungsformen | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | häufig     |
| Erwerb eines Unternehmens (Kauf von Stammanteilen > 50%) |                                      | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |
| Gründung eines neuen Unternehmens                        |                                      | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |

Tab. 13: Übersicht der möglichen Einstiegsvarianten im Zielland in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

## **6.4. Arten der institutionellen Gründung<sup>106</sup>**

### **6.4.1. Repräsentanz- oder Vertretungsbüro**

Die Gesellschaftsform des Repräsentanz- oder Vertretungsbüros (Liaisonoffice) kommt meist dann zu Anwendung, wenn bereits Geschäftstätigkeit im Zielland durch Vertreter oder Vertretungsfirmen besteht und eine eigene Repräsentanz im Zielland notwendig wird. Aufgabe dieses Unternehmenstyps ist üblicherweise die Abwicklung von Marketingmaßnahmen, die Koordination von lokalen Partnern und die Entgegennahme von Aufträgen. In den meisten Ländern dürfen keine eigenen Rechnungen gestellt und keine Zahlungen entgegengenommen werden, dies erfolgt über die Muttergesellschaft. Die Finanzierung erfolgt ausschließlich über die Muttergesellschaft, jede Art von steuerrechtlich relevanter Tätigkeit ist ausgeschlossen.

### **6.4.2. Zweigniederlassung**

Ebenso wie das Repräsentanz- oder Vertretungsbüro ist die Zweigniederlassung (Branch Office) eine Zweigstelle der Muttergesellschaft im Zielland. Eingeschränkte Geschäftstätigkeit mit Rechnungsstellung und Zahlungsübernahme ist hier möglich, wobei sich die Hauptaktivitäten wie folgt darstellen.

- Repräsentanz der Muttergesellschaft als Kaufs- und Verkaufsrepräsentanz
- Import- und Exportaktivitäten
- Vermittlung von technischen und finanziellen Kooperationen zwischen der Muttergesellschaft und lokalen Partnern
- Beratungstätigkeit im Geschäftsfeld der Muttergesellschaft
- Kommunikations- und Informationsdienstleistungen
- Technische Unterstützung im Produktbereich der Muttergesellschaft

Jede Art von direkter oder indirekter Produktions- oder Verarbeitungstätigkeit ist für eine Zweigniederlassung ausgeschlossen.

### **6.4.3. Projektniederlassung**

Die Projektniederlassung (oder Project Office) stellt einen Sonderfall der Zweigniederlassung dar und ist eine für die vordefinierte Projektdauer etablierte Zweigniederlassung, welche ausschließlich für die Abwicklung eines bestimmten Projektes eingerichtet wird.

Produktion und Weiterverarbeitung der für das Projekt notwendigen Geräte, Anlagen und sonstigen Materialien erfolgen durch die Muttergesellschaft, Dienstleistungen wie Engineering, Planung und Überwachung sowie die Endmontage der Anlagen erfolgen durch die Projektniederlassung und werden auch durch diese abgerechnet und lokal versteuert.

---

<sup>106</sup> Workshop „Russland: Business, Markt und Steuern“ am 9.11.2011 in Graz ICS Graz, Veranstalter: Internationalisierungscenter Steiermark.

#### **6.4.4. Offene Gesellschaft und Kommanditgesellschaft**

Die Gesellschaftsformen der Offenen Gesellschaft (OG) sowie der Kommanditgesellschaft (KG) inkludieren auch das in Österreich gängige Einzelunternehmen und werden für personenorientierte Gesellschaftsgründungen bevorzugt. In Russland sind diese Formen als poloe tovarishchestovo (PT) und komanditnoe tovarishchestovo (KT) vertreten.

Bei der Globalisierung von Konzernen wird diese Gesellschaftsform vor allem in Russland eingesetzt, da hier Joint-Venture-Konstruktionen mit stark personendominierten lokalen Partnern eine deutlich größere Rolle spielen als im angelsächsisch dominierten Wirtschaftsbereich (Brasilien, Indien, China, Südafrika).

Klassische Einzelunternehmen bzw. Ein-Personen-Unternehmen benötigen in Emerging Countries meist keine Gewerbeberechtigung, spielen aber bei der Globalisierung durch Gründung im Zielland auch keine merkliche Rolle.

#### **6.4.5. Gesellschaft mit beschränkter Haftung**

Eine GmbH kann sowohl als 100%ige Tochter der ausländischen Muttergesellschaft als auch als Joint Venture mit einem lokalen Partner gegründet werden. Dieser Typ ist in den betrachteten Ländern auch als Private Limited Company (Ltd.) bzw. in Russland als obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'ju (OOO) zu finden. Abhängig vom Land sind meist folgende Einschränkungen gegeben.

- Die Anzahl der Gesellschafter ist in einem gewissen Rahmen festgelegt (z. B. in Indien mindestens 2 und maximal 50).
- Der Handel mit Gesellschaftsanteilen ist beschränkt und länderspezifischen Regelungen unterworfen.
- Eine Fremdkapitalbeschaffung durch Börsengang oder durch Zeichnung von Anleihen ist nicht möglich.
- Fremdkapitalbeschaffung durch stille Beteiligungen oder die Ausgabe von Genussscheinen ist möglich.
- Zumindest einer der bestellten Geschäftsführer muss seinen Wohnsitz im Gründungsland haben (gilt z. B. in allen BRIC-Staaten).
- Eine Etablierung eines Kontrollrates ist in einigen Ländern vorgeschrieben oder wird empfohlen, dabei müssen mindestens 2 der Kontrollratsmitglieder den Wohnsitz im Gründungsland haben.
- Bezüglich der Registrierung der Gesellschaft und Veröffentlichung der Ergebnisse (Bilanzen) gibt es länderspezifisch unterschiedliche gesetzliche Regelungen.

#### **6.4.6. Aktiengesellschaft**

Die AG ist in den Emerging Markets als Public Limited Company (plc) oder Corporation (Corp.) bzw. in Russland als akcionerhoe obshchestvo (AO) zu finden.

Aktiengesellschaften müssen in den meisten Ländern von mehreren Personen (in manchen Ländern auch von nur einer Person, z. B. in Österreich seit 8.10.2004 möglich) gegründet werden, die die Aktien gegen Einlagen übernehmen. Das Gesellschaftsvermögen der AG nennt man Grundkapital oder Nominale, es ist länderspezifisch unterschiedlich (in Österreich 70.000.-€) und in Aktien zerlegt. Das Grundkapital wird durch die Übernahme der Aktien durch den bzw. die Gründer aufgebracht.

Man unterscheidet zwischen Nennbetragsaktien (lautend auf einen bestimmten Nennbetrag, mindestens aber 1 Euro) und Stück- oder Quotenaktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital. Die Haftung der AG ist auf das Gesellschaftsvermögen (Grundkapital) beschränkt.

Die AG wird durch die Eintragung ins Firmenbuch nach Prüfung und Genehmigung durch das Firmenbuchgericht (in Österreich laut § 31 öAktG) gegründet und ist ab diesem Zeitpunkt eine juristische Person privaten Rechts. Die Genehmigungsvoraussetzungen sind länderspezifisch unterschiedlich, in jedem Fall müssen aber die AG-Gründer alle Anteile übernommen, eine Satzung beschlossen und einen Vorstand sowie einen Aufsichtsrat bestellt haben.

Die AG besteht aus den Organen Vorstand (Geschäftsführung), Aufsichtsrat (Kontrollorgan) und Hauptversammlung (Eigentümersammlung). Der **Vorstand** führt und vertritt die AG vollkommen weisungsfrei. Er berichtet regelmäßig an den Aufsichtsrat, erstellt den Jahresabschluss und den Geschäftsbericht und beruft die Hauptversammlung ein. Der **Aufsichtsrat** wird von der Hauptversammlung auf eine bestimmte Zeit (in Österreich 4 Jahre) gewählt. Aufsichtsratsmitglieder dürfen nicht dem Vorstand angehören und haben keinerlei Geschäftsführungsbefugnis. Für im Gesetz oder in den Satzungen definierte Fälle muss der Vorstand allerdings die Zustimmung des Aufsichtsrates einholen. Der Aufsichtsrat bestellt den Vorstand und kann ihn bei Vorliegen wichtiger Gründe (Pflichtverletzung, Unfähigkeit) auch wieder abberufen. Die **Hauptversammlung** besteht aus allen Aktionären, wobei jede Aktie grundsätzlich eine Stimme verkörpert. In den Satzungen können auch Abweichungen davon definiert werden (z. B. Vorzugsaktien mit höherer Dividende in Kombination mit einem Stimmrechtsverzicht in der Hauptversammlung). Die Hauptversammlung wird jährlich durch den Vorstand oder den Aufsichtsrat einberufen, in bestimmten Fällen (länderspezifisch laut Gesetz oder Satzung) können auch Minderheitsgesellschafter eine Hauptversammlung einberufen. Die Hauptversammlung beschließt immer über den Jahresabschluss (und damit die Dividendenausschüttung) und die Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates. Sie wählt die Mitglieder des Aufsichtsrates je nach Satzung mit einfacher oder qualifizierter (z. B.  $\frac{3}{4}$ -) Mehrheit. Sie beschließt im Anlassfall die Umwandlung oder Auflösung der AG, Kapitalveränderungen (z. B. Ausgabe neuer Aktien) und Satzungsänderungen.

Die angeführten Einschränkungen der Gesellschaft mit beschränkter Haftung treffen auf die Aktiengesellschaft nicht zu. Die Aktien sind frei handelbar und die Finanzierung kann durch Börsengang oder durch Zeichnung von Anteilen erfolgen. Die Anzahl der Gesellschafter unterliegt gleichfalls keinerlei Einschränkungen.



Eine Aktiengesellschaft unterliegt länderspezifisch unterschiedlichen, aber jedenfalls strikten gesellschaftsrechtlichen Vorschriften mit streng definierter Haftung der Gesellschaftsorgane (des Vorstands – Board of Directors). Meist haftet der Vorstand solidarisch als Gesamtgremium, sodass alle Vorstandsmitglieder ein vitales Interesse an der Einhaltung der rechtlichen Vorschriften haben.

Mindestens 2 Vorstandsmitglieder müssen in fast allen Ländern ihren Wohnsitz im Gründungsland haben. Ein Aufsichtsrat mit zumindest 2 Mitgliedern mit Wohnsitz im Gründungsland muss in der Regel eingerichtet werden.

Die Ergebnisse der Aktiengesellschaft (Bilanzen) müssen in der Regel in allen Ländern veröffentlicht werden, in einigen Ländern (z. B. Brasilien) gibt es hier Ausnahmen für „kleine“ Aktiengesellschaften, deren Größe je nach Bundesstaat (Brasilien hat 26) unterschiedlich definiert wird.

#### 6.4.7. Zusammenfassung

In der folgenden Tabelle (Tab. 14) sind die Eignung und die Häufigkeit der institutionellen Gründung je Unternehmenskategorie gesamthaft dargestellt.

|   | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|---|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|   | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| Repräsentanz oder Vertretungsbüro           | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |
| Zweigniederlassung                          | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |
| Projektniederlassung                        | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | selten     |
| Offene Gesellschaft / Kommanditgesellschaft | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | häufig     |
| Gesellschaft mit beschränkter Haftung       | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |
| Aktiengesellschaft                          | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | nie        |

Tab. 14: Übersicht der Arten der institutionellen Gründung in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

#### 6.5. Organisation der Gründungsaktivitäten als Projekt

Wenn der Anstoß zur Gründung aufgrund der dargestellten rationalen und emotionalen Gründungsmotivationen erfolgt ist und der Vorstand die Gründung auf Basis der vorliegenden Analysen, Businesspläne und Anträge genehmigt hat, wird die Gründung üblicherweise in Form eines Projektes mit allen üblichen Projektkenngößen (Termin, Budget, Qualität) abgewickelt.

Im Rahmen der Projektdefinition sollte ein auf Vorstandsebene etablierter „Projektsponsor“ namentlich nominiert werden, der die Unternehmensgründung auf Vorstandsebene in allen Phasen unterstützt und sich regelmäßig über den Projektfortschritt berichten lässt. Dieser Sponsor ist bei Unternehmen der Kategorie A und B in der Regel das für den Vertrieb zuständige Vorstandsmitglied, bei Unternehmen der Kategorie C ist es immer der Eigentümer selbst.

Im nächsten Schritt wird ein für das Gründungsprojekt voll verantwortlicher Projektmanager ernannt werden, der über die Projektlaufzeit von allen Routinearbeiten seiner Standardtätigkeit freizustellen ist. Dieser Projektmanager hat einen Projektstruktur- und -ablaufplan zu erstellen, aus dem die Verantwortlichkeiten der Projektfunktionen und der Projektmeilensteine bezüglich Termine, Kosten und Qualität zu ersehen sind.

Diese Phasen der Internationalisierung sowie ein beispielhafter Verlauf des über den Phasenverlauf progressiv steigenden Aufwandes sind in folgender Abb. 43 dargestellt.

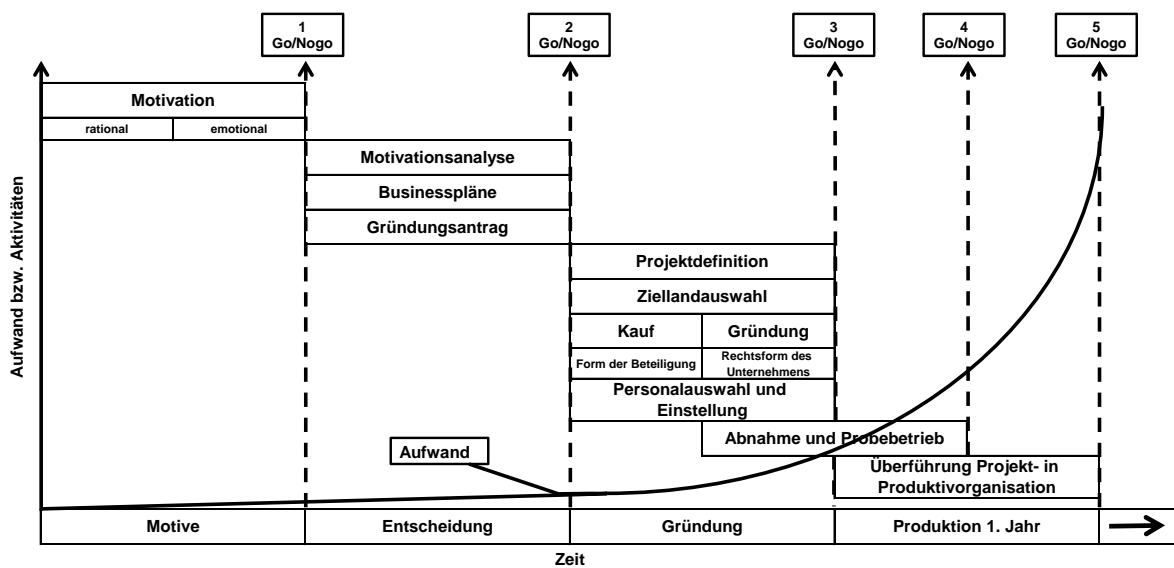


Abb. 43: Phasen der Internationalisierung mit beispielhaftem Aufwandsverlauf (Grafik vom Verfasser)

Im Rahmen des Gründungsprojektes erfolgt die Ziellandauswahl auf Basis der Bewertung der beschriebenen 10 Parameter sowie die Entscheidung über Beteiligung, Kauf oder Gründung. Die Mitarbeiterauswahl auf allen Ebenen ist ebenfalls Teil der Projektarbeit. Die Produktivsetzung erfolgt durch die Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation. Das Projekt wird mit der Abnahme und einem Probetrieb durch den für die Produktivorganisation zuständigen Bereich abgeschlossen.

Der Aufwand für die Internationalisierung steigt mit den Abwicklungsschritten und dem damit verbundenen Zeitfortschritt progressiv (siehe beispielhaft dargestellten Aufwandsverlauf für z.B. Erwerb, Miete oder Bau von Gebäuden, Beschaffung von Einrichtungen, Geräten, und Maschinen, Einstellung und Schulung von Personal usw.). Daher ist es notwendig, Meilensteine vorzudefinieren, zu denen eine GO/Nogo-Entscheidung bezüglich der Durchführung der nächsten Abwicklungsschritte getroffen werden kann. Zur Abb. 43 wurden die in Tab. 15 beschriebenen Meilensteine vom Verfasser beispielhaft definiert.

| Meilenstein | Inhalt   | Entscheidungsträger  |
|-------------|--|--|
| 1           | Motivationsanalyse in den Abteilungen, soll ein Gründungsantrag gestellt werden?   | Betroffene Abteilungen   |
| 2           | Entscheidung über Gründungsantrag auf Basis Motivationsanalyse, Businesspläne, Internationalisierungsstrategie und übriger Antragsinhalte  | Vorstand   |
| 3           | Entscheidung über Projektabschluss und Überleitung der Projekt- in Produktivorganisation<br>Maßgebend ist Einhaltung der Projektvorgaben bzgl. Qualität, Budget und Termin sowie Einhaltung sonstiger projektintern definierter Meilensteine | Vorstand   |
| 4           | Nach Projektabschluss und Probetrieb fällt Entscheidung über Aufnahme bzw. Fortsetzung Produktion  | Produktionsmanagement in Abstimmung mit Finanzbereich auf Basis Erreichung vordefinierter Produktionskennzahlen, meist wird auch Vorstand involviert |
| 5           | Nach 1. bis 3. Produktionsjahr (und danach jährlich bis 3-jährig) erfolgt Ergebnisreview der Produktionsgeschäftstätigkeit mit Entscheidung über Fortsetzung der Produktion im Gründungsland   | Produktionsmanagement in Abstimmung mit Finanzbereich, meist wird auch Vorstand involviert   |

**Tab. 15: Meilensteine der Internationalisierung**

Bei der Festlegung der Organisationsstruktur der neu zu gründenden oder der übernommenen Tochtergesellschaft ist zwischen der temporären Organisationsstruktur in der Gründungsphase und der langfristig nachhaltigen Organisationsstruktur in der Produktivphase zu unterscheiden.

In der Gründungsphase wird üblicherweise eine Projektorganisation angewendet, nach der die Art und die organisatorische Einordnung von problemorientierten Arbeitsgruppen sowie von Steuerungs- und Entscheidungsgremien mit deren Aufgaben, Kompetenzen und gegenseitigen Beziehungen definiert sind.<sup>107</sup> Charakteristische Organisationsformen sind hier – wie bereits im Theorieteil im Kapitel 3.3.2 dargestellt – als 2 Extremformen die „Reine Projektorganisation“ versus der „Einfluss-Projektorganisation“ zu nennen, als Mischform kommt auch die „Matrix-Projektorganisation“ zum Einsatz.

### 6.5.1. Reine Projektorganisation

Wie bereits im Theorieteil im Kapitel 3.3.2.1 beschrieben wird bei dieser Projektorganisation dem Projektleiter die gesamte Personalverantwortung für die Projektmitarbeiter übertragen. Diese werden aus ihren Linienfunktionen herausgelöst und dem Projektleiter für die Projektdauer in allen Belangen unterstellt.

Für Unternehmensgründungsprojekte hat diese Form der Projektorganisation dann eine Reihe von Vorteilen, wenn der ernannte Projektleiter später auch der Leiter der Produktivorganisation werden soll. Wenn die ihm zugeteilten Personalressourcen zumindest teilweise auch als Schlüsselmitarbeiter die Produktivphase eine gewisse Zeit begleiten sollen, dann fallen die üblichen Nachteile dieser Organisation wie Rekrutierung und Wiedereingliederung der Projektmitarbeiter, Verantwortlichkeit für die

<sup>107</sup> In Anlehnung an: Habermeyer/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 254ff.

fachliche Weiterbildung der Projektmitarbeiter sowie die Gefahr der Entwicklung eines zu autoritären Führungsstils weg.

Die Vorteile dieser Organisation wie Einheitlichkeit des Willens des Projektleiters (und späteren Leiters des Produktivbereiches), schnelles Reagieren bei unvorhersehbaren Situationen und starke Gruppenidentifikation mit dem Projektziel kommen hingegen hier voll zum Tragen. Auch Informations-Reibungsverluste bei der Überleitung der Projektorganisation in die produktive Standardorganisation werden damit weitgehend vermieden.

Die Nachteile dieser Organisation liegen vor allem in der Herauslösung der Projektmitarbeiter aus ihren Stammtätigkeitsbereichen, wodurch dort Ressourcenengpässe entstehen können. Auch wird die Personalverantwortung für die Projektmitarbeiter mit der Projektzuordnung vom bisherigen Linienverantwortlichen vollinhaltlich an den Projektleiter übertragen, was eine Verunsicherung der Projektmitarbeiter hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Entwicklung bedeutet. Auch wird für Schlüsselarbeitskräfte mit der Projektzuordnung meist auch eine Zuordnung für die spätere Produktivphase impliziert, was nur in enger Abstimmung mit den betroffenen Stellen und Mitarbeitern möglich ist.

Diese Projektorganisationsform kommt in der Regel in Organisationen mit stark hierarchischen Strukturen und autoritär geprägtem Führungsstil zur Anwendung. Die häufigste Anwendung dieser Organisation findet man in Unternehmen der Kategorie C, wo der bisherige Linienvorgesetzte (meist der geschäftsführende Eigentümer) als Gründungsprojektmanager das Projekt leitet und dann in der Folge auch der Leiter der Produktivorganisation wird. Damit ergeben sich für die bisherigen Linienmitarbeiter keine Änderungen des Vorgesetzten während der Projektphase und in der späteren Produktivphase. Die damit verbundene Überlastung der betroffenen Führungskraft mit Mehrfachfunktionen in der Muttergesellschaft, dem Gründungsprojekt und später auch in der neu gegründeten Tochtergesellschaft wurde an anderer Stelle dieser Arbeit bereits als Risiko dargestellt, das allerdings bei Unternehmen der Kategorie C vielfach als beherrschbar quantifiziert wird.

### **6.5.2. Einfluss Projektorganisation**

Wie bereits im Theorieteil im Kapitel 3.3.2.2 ausgeführt, hat bei dieser Projektorganisationsform der Projektleiter keine Personalverantwortung für die zugeteilten Projektmitarbeiter und kann diese nur über ihre Linienvorgesetzten beeinflussen. Der Projektleiter ist meist Mitarbeiter einer bei der Gründung involvierten Stabsstelle (z. B. Business Development oder Mergers & Acquisitions) und muss die notwendigen Projektressourcen in ständiger Abstimmung mit den zuständigen Linienvorgesetzten anfordern.

Für Unternehmensgründungsprojekte stehen bei dieser Form der Projektorganisation den Vorteilen wie hohe Personalflexibilität, Beibehaltung bestehender Hierarchien und Vermeidung organisatorischer Umstellungen die Nachteile geringerer Gesamtprojektverantwortlichkeit und -identifikation, längere Entscheidungszyklen und größere

re Schwierigkeiten bei der späteren Überleitung der Projekt- und die Standardproduktivorganisation gegenüber.

Diese Projektorganisationsform wird meist bei extrem konsensueller Führungskultur der Muttergesellschaft angewandt und erfordert ein hohes Maß an natürlicher Kompetenz des Projektleiters. Im Konfliktfall – z. B. bei Ressourcenengpässen von Mitarbeitern im Konflikt zwischen Linien- und Projektaufgaben – kann formal nur der höchste gemeinsame Vorgesetzte von Projektleiter und Linienmanager entscheiden, wobei sich diese Berichtswege oft erst beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung treffen. Daher kommt der informellen und emotionalen Komponente der Projektführung durch den Projektleiter eine wesentliche Rolle zu. Nur in kulturell konsensuell geprägten Unternehmen (Schein bezeichnet sie als „Action Company“<sup>108</sup>) ist diese Form der Projektorganisation für Gründungsprojekte anwendbar, dann allerdings für alle Unternehmenskategorien.

### **6.5.3. Matrix Projektorganisation**

Für Unternehmensgründungsprojekte wird diese Form der Projektorganisation häufig angewendet, weil damit sowohl der Projektleiter als auch die Schlüsselmitarbeiter im Projekt den Stammbereichen der Muttergesellschaft disziplinar zugeordnet bleiben, wodurch die Kommunikation mit diesen Stammbereichen vereinfacht wird und damit auch mehrere Gründungsprojekte durch dieselben Personen unterstützt werden können. Problematisch ist dabei die Kompetenzabgrenzung zwischen Projekt- und Stammfunktion, der hohe Kommunikations- und Informationsaufwand sowie die Frage der Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation.

Aus der Sicht der Projektmitarbeiter ergibt sich bei dieser Projektorganisationsform eine Kontinuität der Vorgesetztenfunktion, der Entwicklungs- und Schulungsplanung sowie der administrativen Vereinbarungen bezüglich planbarer Abwesenheiten und zugeordneter Betriebsmittel. Dies ist aus der Sicht der Projektleitung zugleich der größte Nachteil dieser Projektorganisationsform, da Projektbelange in diesen Bereichen mit den Linienvorgesetzten der zugeordneten Projektmitarbeiter konsensuell abgestimmt werden müssen. Bei Nichteinigung ist auch hier eine Eskalation bis zum höchsten gemeinsamen Vorgesetzten (meist auf der Ebene der Unternehmensleitung) erforderlich, was zusätzlichen Aufwand und Zeit erfordert.

Generell wird versucht, mit der Matrixprojektorganisation die Vorteile von reiner Projektorganisation und Einfluss-Projektorganisation zu vereinen und dabei die Nachteile möglichst zu vermeiden.

Die Matrixprojektorganisation kommt bei allen Unternehmenskategorien häufig zum Einsatz und gibt der natürlichen Autorität des Projektleiters einen wesentlichen Stellenwert.

---

<sup>108</sup> Schein, 2004, S. 223ff.

Zusammenfassend ist die Eignung der drei Projektorganisationsformen für Unternehmensgründungsprojekte aus Tab. 16 ersichtlich:

| Unternehmenskategorie | Reine Projektorganisation | Einfluss-Projektorganisation | Matrix-Projektorganisation |
|-----------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------|
| A                     | mäßig                     | gut                          | sehr gut                   |
| B                     | mäßig                     | gut                          | sehr gut                   |
| C                     | gut                       | mäßig                        | sehr gut                   |

Tab. 16: Eignung Projektorganisationsform in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

Die Eignung der in Tab. 16 angeführten Projektorganisationen für Unternehmensgründungsprojekte weicht von der in der Literatur<sup>109</sup> beschriebenen Anwendungsempfehlungen vor allem aus unternehmenskulturellen Gründen ab.

#### **Reine Projektorganisation:**

In Unternehmen der Kategorie A und B würde die vollständige Delegation der Kompetenzen der Muttergesellschaft an den Projektleiter ein fast unüberwindliches Problem darstellen, während in Unternehmen der Kategorie C der Eigentümer oft auch der Gründungsprojektleiter ist und daher die Kompetenzzuordnung kein Problem darstellt.

#### **Einfluss-Projektorganisation:**

Hier ist die Eignung für Unternehmen der Kategorie A und B auch für große Gründungsprojekte gegeben, weil damit die formalen Kompetenzen voll bei der Muttergesellschaft verbleiben. Bei Unternehmen der Kategorie C hat der meist geschäftsführende Eigentümer hingegen mit der unklaren Zuständigkeit und der schwachen Formalkompetenz des Projektleiters oftmals ein Problem und lehnt daher diese Projektorganisationsform in der Regel ab.

#### **Matrix – Projektorganisation:**

Hier verbleiben aus der Sicht von Unternehmen der Kategorie A und B ausreichend Kompetenzen bei der Muttergesellschaft und aus der Sicht von Unternehmen der Kategorie C trotzdem ausreichend Kompetenzen beim Projektleiter zur Erreichung der Projektziele. Diese Projektorganisationsform ist daher für Unternehmen aller Kategorien zu empfehlen.

#### **6.5.4. Gremien und Instanzen im Gründungsprojekt**

In allen bisher beschriebenen Organisationsformen ist die Einbindung der Projektmitarbeiter in die Unternehmenshierarchie wesentlich. Darüber hinaus sind in der

---

<sup>109</sup> Beispielhaft sei angeführt: Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 257, 259, 261.

Projektphase „Unternehmensgründung“ – unabhängig von der gewählten Organisationsform – weitere Gremien und Instanzen erforderlich (siehe Abb. 44).

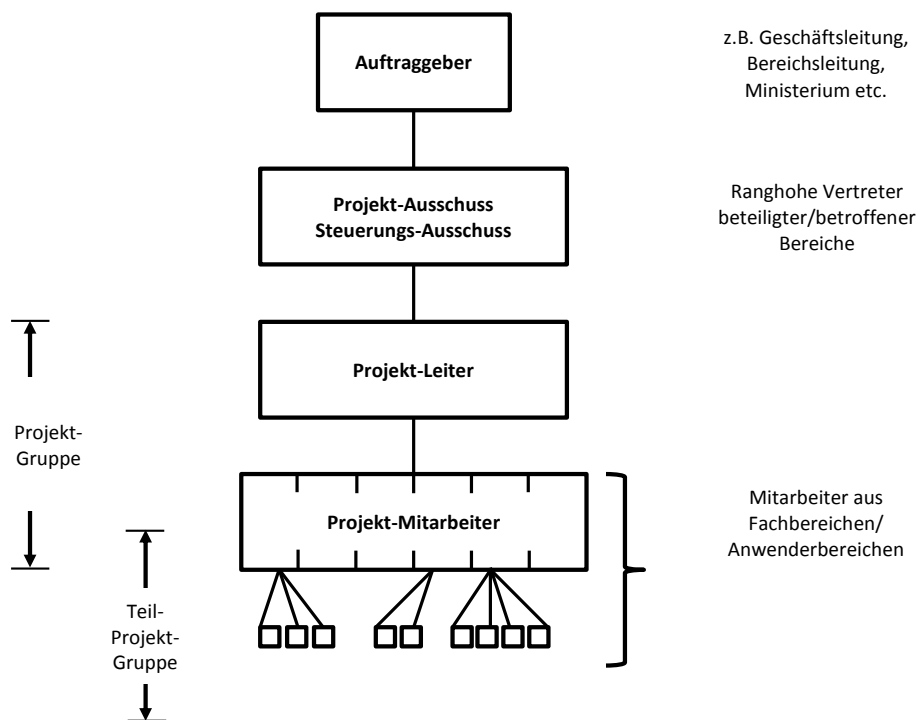


Abb. 44: Gremien und Instanzen in Projekten<sup>110</sup>

Bei Unternehmensgründungsprojekten wird die Zuordnung dieser Aufgaben wie folgt empfohlen:

- Auftraggeber: Gesamtvorstand, Geschäftsführung, nominierte Mitglieder dieser Gremien (Projektsponsor), Bereichsleitung Business Development oder Mergers & Acquisitions usw.
- Projekt- oder Steuerungsausschuss, Steering Committee: entscheidungsbefugte Vertreter der involvierten Bereiche der Muttergesellschaft
- Projektleiter: Je nach Personalpolitik interner oder externer Mitarbeiter, vertraut mit Projektleitermethoden, den Anforderungen des zu schaffenden Produktivsystems und mit entsprechender Führungskompetenz. Der Person und Persönlichkeit des Projektleiters kommt entscheidende Bedeutung für den Erfolg des Gründungsprojektes zu, insbesondere dann, wenn er später auch die Leitung der Produktivorganisation übernehmen soll. Die Projektleiterfunktion wird bevorzugt intern besetzt, kann aber auch extern vergeben werden, wenn kein geeigneter interner Kandidat gefunden wird.
- Projektmitarbeiter: Schlüsselarbeitskräfte aus den involvierten Bereichen der Muttergesellschaft, die entweder in der Produktivorganisation verbleiben oder nach Projektabschluss in ihre Stammfunktion zurückkehren. Projektmitarbeiter können intern und extern besetzt werden.

<sup>110</sup> Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 265.

- Teilprojektgruppen mit Teilprojektleitern: Diese werden für bestimmte, klar definierte Projektaufgaben gemäß Projektstrukturplan temporär gegründet und nach ähnlichen Kriterien wie die Projektmitarbeiter bestimmt. Ergänzt werden diese Projektgruppen oftmals temporär durch externe Spezialisten, Berater und fachspezifische Consultants.

Als wesentlicher Teil jedes Unternehmensgründungsprojektes ist die Gestaltung der Organisation der Produktivphase zu sehen, die wiederum vom Unternehmenszweck, den Vorgaben der Muttergesellschaft und vom Leadership-Stil des designierten Leiters der neu zu schaffenden Organisationseinheit abhängig ist. Die Überleitung der projektorientierten Gründungsorganisation in die Organisation der Produktivphase wird in der Folge beschrieben.

## **6.6. Überleitung der Projektorganisation in Produktivphase**

Die Besonderheit bei Unternehmensgründungsprojekten ist, dass nach der als Projekt organisierten Gründungsphase die Überleitung in eine optimale Standardorganisation für die Produktivphase mit Übernahme aller erforderlichen Ressourcen und Skills erfolgen sollte. Diese Übernahme in die Standardorganisation ist oftmals auch ein mit einem Meilenstein verbundenes Abnahmekriterium und daher eines der wesentlichen Projektziele. Gerade bei Gründungen in Emerging Countries spielen bei dieser Überleitung neben rationalen Motiven die in Kapitel 3.2.2 angeführten kulturellen Überlegungen mit stark emotional und spirituell beeinflussten Handlungsmotivationen (siehe Kapitel 3.5) eine entscheidende Rolle. Die Wahl des „richtigen“ Projektleiters und der optimalen Projektorganisation kann diesen Übergang merklich erleichtern oder erschweren.

Dazu kommt die Abhängigkeit des Überleitungserfolges von der Stimmigkeit der Kultur des Mutterunternehmens mit den entsprechenden kulturellen, religiösen und philosophischen Bedingungen im Zielland und im Tochterunternehmen. Damit gewinnt die Auswahl des für die lokale Organisation zuständigen Managers und dessen Führungsstil (Leadership-Stil) sehr an Wichtigkeit.

In der folgenden Abbildung sind die möglichen Führungsstile von strikt autoritär bis völlig delegierend dargestellt (siehe dazu auch Führungs- und Leadership-Stile im Kapitel 3.2.2).



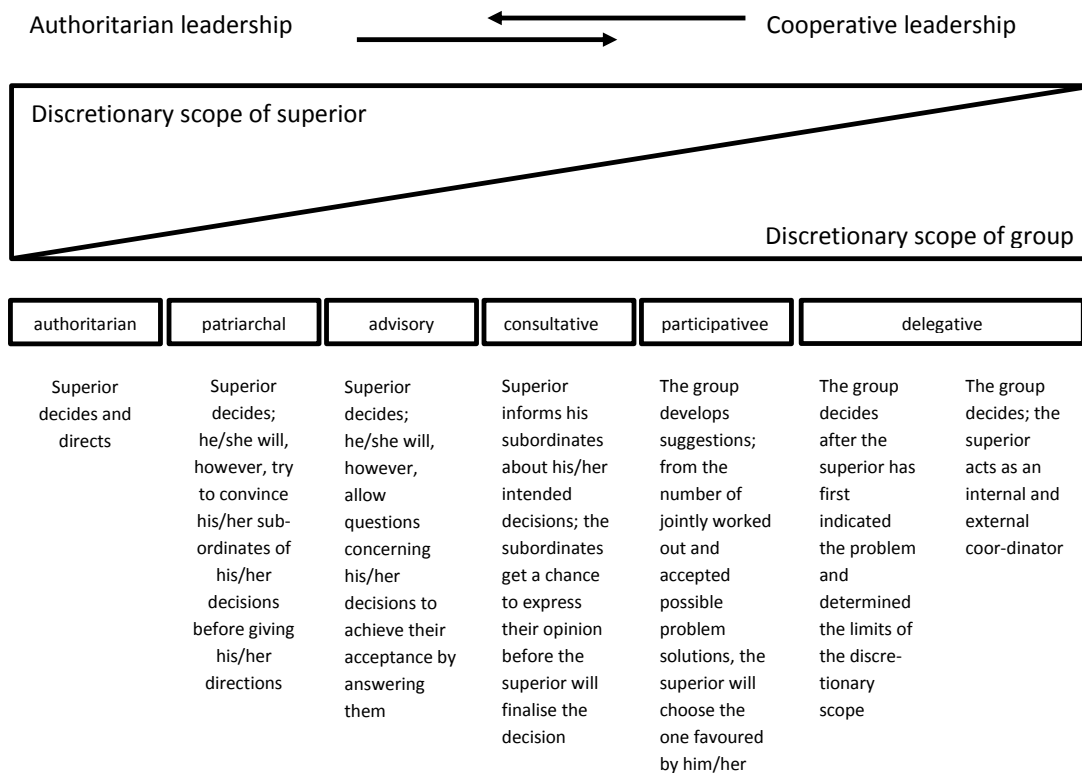


Abb. 45: Leadership-Spektrum nach Tannenbaum/Schmidt<sup>111</sup>

Abhängig von der Organisation, der Kultur und dem Führungsstil der Muttergesellschaft und des Gründungsprojektes wird sich die Organisationsform der Tochtergesellschaft gestalten, wobei in der Folge die drei häufigsten Aufbauorganisationsformen von Tochtergesellschaften in Emerging Markets dargestellt werden.

### 6.6.1. Zentrale Organisation

In diesem Fall wird die Organisation des Mutterunternehmens im vollen Umfang für die Tochtergesellschaft übernommen.

#### 6.6.1.1. Zentrale funktionale Organisation

Im Falle der funktionalen Gliederung der Organisation bedeutet dies eine weitere Ebene im Zielland für alle Funktionen mit eindeutigen Berichtslinien zu den Funktionen der Muttergesellschaft (siehe Abb. 46).

<sup>111</sup> Zitiert nach: Zulehner, 2010, S. 33.

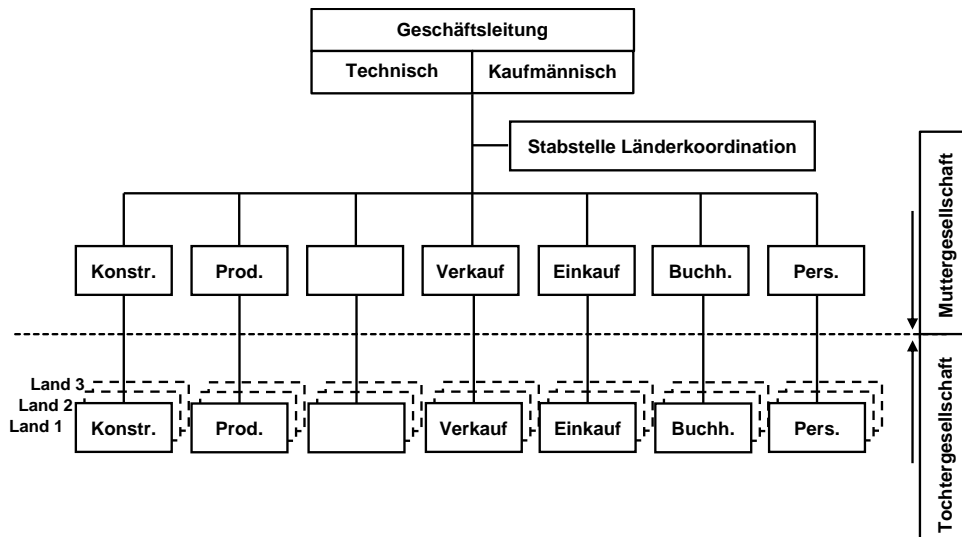


Abb. 46: Funktionale Gliederung<sup>112</sup>

### 6.6.1.2. Zentrale Spartenorganisation

Im Falle einer zentralen Spartenorganisation würde das neu gegründete Unternehmen je nach Produkt- oder Dienstleistungsfokus einer Sparte der Muttergesellschaft zugeordnet oder organisatorisch auf mehrere Sparten der Muttergesellschaft aufgeteilt werden (siehe Abb. 47).

<sup>112</sup> Habermüller, 2010/2011, S. 3ff mit eigenen Ergänzungen für Mutter- und Tochtergesellschaft.

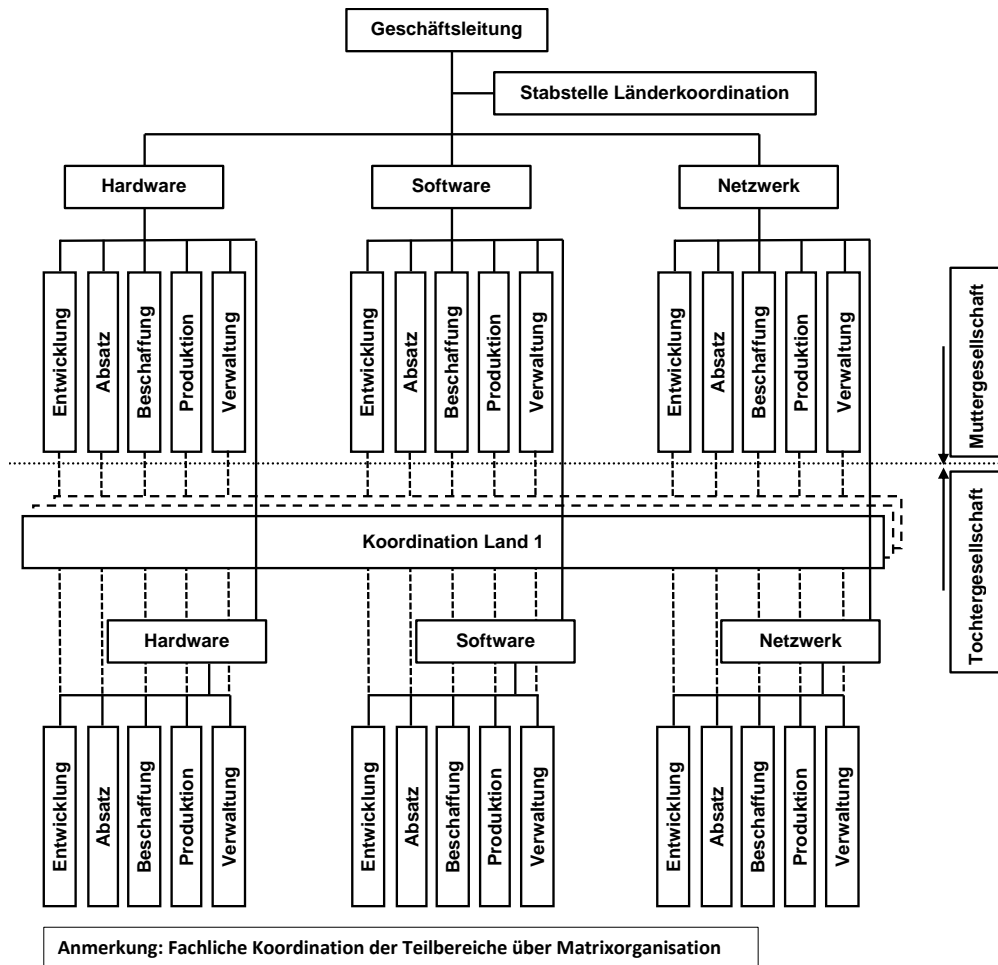


Abb. 47: Spartengliederung<sup>113</sup>

In jedem Fall erfolgt bei dieser zentralen Organisation die Unterstellung aller Bereiche der Tochtergesellschaft entsprechend der Organisation der Muttergesellschaft, was wenig bis gar keine lokalen Entscheidungsspielräume zulässt und das Eingehen auf lokale Bedürfnisse sehr schwierig macht.

Oftmals wird deshalb ein mit den lokalen Gegebenheiten vertrauter lokaler Koordinator eingesetzt, der als Stabsstelle ohne direkte Weisungsbefugnis die notwendigen lokalen Adaptierungen evaluieren und Vorschläge funktions- oder spartenübergreifend für das Unternehmen im Zielland ausarbeiten sollte. Dieser Koordinator nimmt dann auch die Rolle des gesetzlich vorgeschriebenen lokalen Verantwortlichen mit Staatsbürgerschaft im Zielland oder Wohnsitz im Zielland wahr.

Die Form der zentralen Organisation mit Steuerung aller Funktionen von der Muttergesellschaft aus ist in Emerging Markets problematisch, da sie wenig Spielraum für die individuellen Anforderungen dieser Märkte zulässt. Sie wird meist bei Unternehmen der Kategorie C eingesetzt, wo der Eigentümer und Geschäftsführer der Muttergesellschaft zunächst das Gründungsprojekt als „Reine Projektorganisation“ und dann zusätzlich die Tochtergesellschaft leitet und alle gut etablierten Strukturen der

<sup>113</sup> Habermüller, 2010/2011, S. 3ff mit eigenen Ergänzungen für Mutter- und Tochtergesellschaft.

Muttergesellschaft in der Tochtergesellschaft etabliert. In Ausnahmefällen – z. B. bei einem global eindeutigen Produkt mit niedriger Fertigungstiefe und geringer Qualitätsanforderung – kann diese zentrale Organisationsform bei der Globalisierung bei Großunternehmen erfolgreich sein. In der Regel ist sie aber für Emerging Countries ungeeignet und kommt auch bei Unternehmen der Kategorien A und B praktisch nicht zum Einsatz.

Negativbeispiel für den gescheiterten Versuch einer Internationalisierung mit zentraler Organisation ist die Gründung von Filialen der Handelskette Wal-Mart in Südamerika und Europa, die aufgrund der Inflexibilität dieser Organisation bei der Anpassung an lokale Erfordernisse gescheitert ist.

### **6.6.2. Dezentrale Organisation**

Hier erfolgt die Gliederung nach Ländern oder Regionen im geographischen Sinn, was bei folgenden Bedingungen sinnvoll sein kann.<sup>114</sup>

- Zwang zur Kundennähe
- Hoher Transportaufwand
- Erforderliche Rohstoffnähe
- Gesetzliche oder wirtschaftspolitische Auflagen im Land
- Spezielle Marktanforderungen
- Erforderliche Personalnähe
- Währungspolitische Gründe

Bei dieser Organisationsform wird unabhängig von der funktionalen oder spartenorientierten Organisationsform der Muttergesellschaft eine den Bedürfnissen des lokalen Marktes entsprechende Organisation im Zielland unter der Leitung eines lokalen Managers definiert, der innerhalb vordefinierter Rahmenbedingungen über alle Entscheidungsbefugnisse im Zielland verfügt. Dieser Manager hat in der Regel auch die rechtlich definierten Voraussetzungen (Staatsbürgerschaft, Wohnsitz im Inland, strafrechtliche Unbedenklichkeit usw.) zur Übernahme der Verantwortung für das gekaufte oder neu gegründete Unternehmen.

Abhängig von den lokalen Marktbedürfnissen und seinem persönlichen Führungsstil wird dieser lokale Manager seine lokale Organisation innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen der Muttergesellschaft funktional, spartenorientiert oder in einer Matrixform gestalten.

In der Muttergesellschaft werden in diesem Fall regional verantwortliche Bereiche eingerichtet, von denen jeder für eine Anzahl von Ländern zuständig ist und an die die zugeordneten lokalen Landesmanager berichten. Von diesen Bereichen der Muttergesellschaft werden auch die Rahmenbedingungen und Zielvorgaben (z. B. Bud-

---

<sup>114</sup> Haberfellner, 2010/2011, S. 112f.

gets, Qualitäts- und Terminerwartungen, Marktanteile usw.) für das lokale Management definiert (siehe Abb. 48).

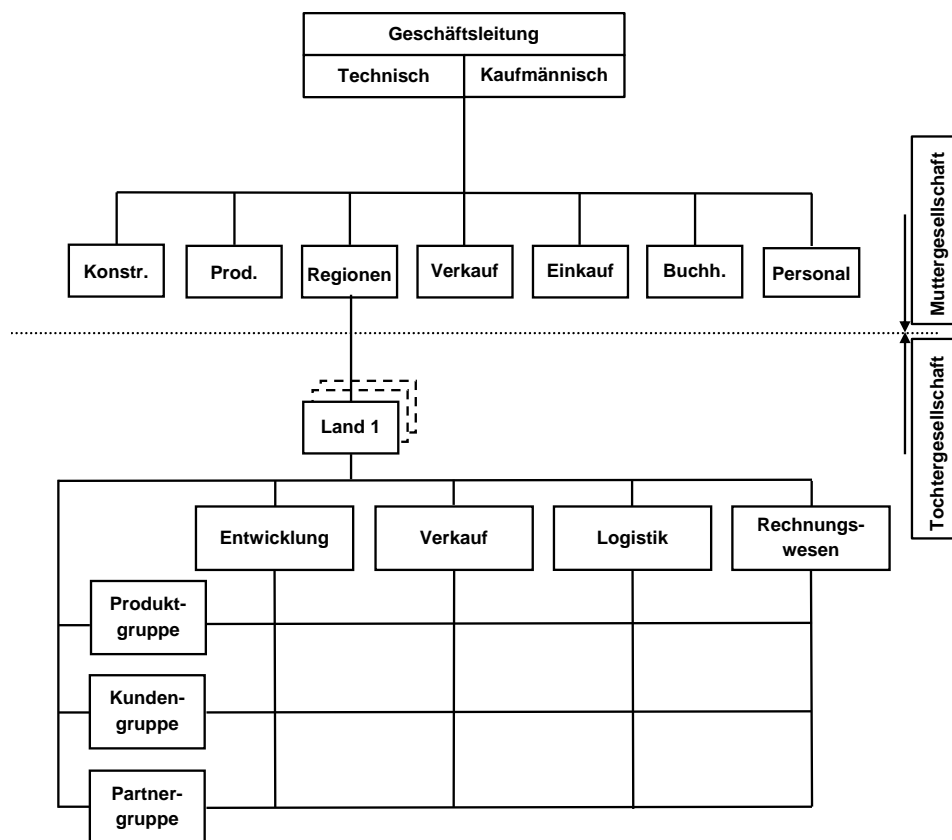


Abb. 48: Dezentrale Organisation mit geographischer Gliederung<sup>115</sup>

Vorteile der dezentralen Organisation sind eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Erfüllung der lokalen Marktanforderungen, kurze Reaktionszeiten bei ungeplant erforderlichen Aktionen, Beherrschung der Landessprache und tiefes Verständnis für die kulturellen Bedingungen im Land.

Nachteile sind der hohe Freiheitsgrad des lokalen Managers bei Entscheidungen, der gerade in Emerging Countries zum persönlichen Vorteil ausgenutzt werden kann, Kommunikationsprobleme mit der Muttergesellschaft, Probleme beim Umsetzen generell gültiger Konzernrichtlinien (z. B. im Ethikbereich) und generell kulturelles Unverständnis für Entscheidungen der Muttergesellschaft.

Der Schnittstelle zwischen diesen beiden voneinander unabhängigen Organisationen kommt daher durch gute persönliche Kontakte, eine gemeinsame Sprache und gutes interkulturelles Verständnis der Vertreter dieser Bereiche eine hohe Bedeutung zu.

Die voll dezentrale Organisation der Tochtergesellschaft wird meist nicht unmittelbar nach der Gründung sondern nach einer mehrjährigen positiven Geschäftsgebarung mit guten Ergebnissen der Tochtergesellschaft und insgesamt zufriedenstellenden

<sup>115</sup> In Anlehnung an: Habermellner, 2010/2011, S. 3; 112f.

Ergebnissen der Muttergesellschaft implementiert. Sie setzt ein hohes, über die Jahre gewachsenes gegenseitiges Vertrauen auf beiden Seiten voraus.

Die meist stark konsensuelle Unternehmenskultur der Muttergesellschaft wird damit auf die Tochtergesellschaft übertragen und erlaubt innerhalb der gesetzten Rahmenbedingungen ein eigenständiges Handeln der Tochtergesellschaft.

Eine rein dezentrale Organisation wird in allen Unternehmenskategorien nur in Ausnahmefällen (z. B. Leitung der Tochtergesellschaft durch Familienangehörige) eingesetzt.

### **6.6.3. Matrixorganisation**

Im Regelfall kommt nach dem Kauf oder nach der Gründung eines Unternehmens eine Mischform der beiden oben angeführten Organisationsformen zur Anwendung. Dabei werden die markt- und produktionsorientierten Funktionen dezentral unter lokaler Verantwortung organisiert, während kontrollorientierte Backoffice-Funktionen funktional von den verantwortlichen Fachbereichen der Muttergesellschaft geführt werden.

Für die im Zielland lokal markt-, kunden- und partnerrelevanten Funktionen hat dabei der für das Land zuständige Manager innerhalb definierter Rahmenbedingungen große Gestaltungsfreiheit, während die für die Muttergesellschaft wesentlichen Kontrollfunktionen (wie z. B. Buchhaltung, Controlling, Personal) direkt funktional von den zuständigen Fachbereichen der Muttergesellschaft geleitet werden. In Abb. 49 ist ein Beispiel für eine solche Matrixorganisation skizziert.

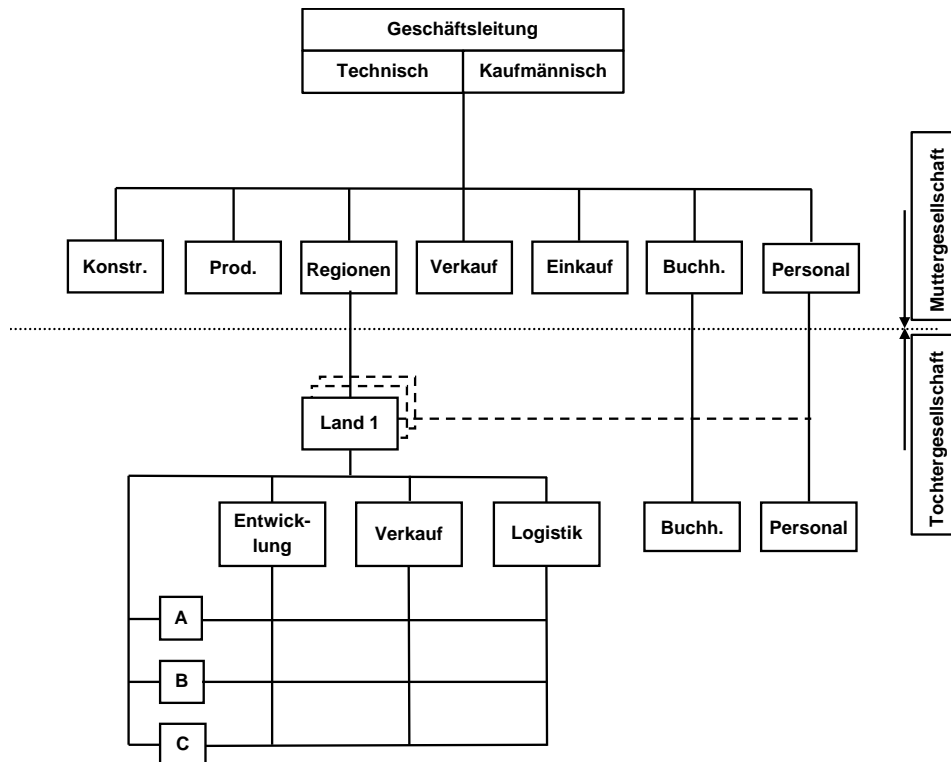


Abb. 49: Matrixorganisation<sup>116</sup>

Damit können die Vorteile der zentralen und dezentralen Organisation gleichermaßen genutzt und gleichzeitig die Nachteile der beiden Organisationsformen weitgehend vermieden werden. Für den Erfolg ist dabei allerdings eine laufende Abstimmung zwischen dem lokalen Manager und den Leitern derjenigen Fachbereiche der Muttergesellschaft erforderlich, die funktional auch in den Ländern vertreten sind.

Als Vorteil dieser Organisation kann die lokale Flexibilität in Markt-, Kunden- und Partnerbelangen bei gleichzeitiger laufender Überwachung der Geschäftstätigkeit durch funktionale Bereiche der Muttergesellschaft angeführt werden. Interkulturelle Unterschiede zwischen der Mutter- und der Tochtergesellschaft können damit leichter überwunden werden, da direkte funktionale Unterstellungen nur in den Bereichen etabliert werden, wo es relativ klare und rational nachvollziehbare Regeln für die Arbeitsprozesse gibt (z. B. Buchhaltung, Rechnungswesen, Lohn- und Gehaltsverrechnung, Recht).

Nachteil ist ein erhöhter Kommunikationsbedarf zwischen dem lokalen Management und den funktional zuständigen Bereichsleitern der Muttergesellschaft mit fallweisen Reibungsverlusten. Problematisch kann auch die Kommunikation dieser Bereiche zu lokal zuständigen staatlichen Stellen (z. B. Finanzamt, Nationalbank, staatlichen Aufsichtsbehörden) sein, bei denen das Verständnis der lokalen Kultur und der lokalen Gewohnheiten eine Rolle spielen kann. Oftmals greift man in solchen Fällen dann auf

<sup>116</sup> In Anlehnung an: Habermüller, 2010/2011, S. 3ff mit eigenen Ergänzungen für Mutter- und Tochtergesellschaft.

die Unterstützung durch das lokale Management zurück, was die Forderung nach einer guten Kommunikation mit dieser Ebene unterstreicht.

Einen Sonderfall stellt bei dieser Form der Matrixorganisation meist der Personalbereich dar, da einerseits bei Personalauswahl und Personalzuordnung zu Aufgaben der lokale Manager eingebunden sein muss, während Bereiche der Personalverwaltung wie z. B. Gehaltsschemata, zentrale Schulungen zu Systemen und Abläufen der Muttergesellschaft (inkl. ethischer Fragen) vom funktional zuständigen Personalbereich der Muttergesellschaft wahrgenommen werden sollten. Hier wird oftmals so vorgegangen, dass zur definierten Matrixorganisation zusätzlich gewisse Aufgaben dem lokalen Management zugeordnet werden (z. B. Personalauswahl und -disposition) und zentral steuerbare Funktionen (z. B. Standesführung, Schulungsplanung, Vergütungskontrolle) den funktionalen Zentralstellen zugeordnet werden. Hier ist ein besonders hohes Maß an Kommunikation erforderlich, da ansonsten Spannungen im Personalbereich vorprogrammiert sind.

Die Matrixorganisation ist die häufigste Organisationsform bei Unternehmensgründungen von Unternehmen der Kategorien A und B in Emerging Countries, wobei der Freiheitsgrad des lokalen Managements bei der Gestaltung der lokalen Organisation stark differiert. Ein Gradmesser für die Selbstständigkeit der Organisation im Zielland ist die Anzahl der direkt von Bereichen der Muttergesellschaft funktional geleiteten Bereiche im Zielland mit der Anzahl der dort beschäftigten Mitarbeiter.

Die Freiheitsgrade der lokalen Organisation werden oftmals länderspezifisch unterschiedlich gestaltet und von der Führungsfunktion durch die Muttergesellschaft meist in Regionen mit wirtschaftlich, kulturell und regional vergleichbaren Ländern zusammengefasst. Gewisse Backoffice-Funktionen werden vielfach auf regionaler Ebene zusammengefasst und berichten von dort aus in den Funktionsbereich der Muttergesellschaft.

Die Matrixorganisation ist für Unternehmen aller drei Kategorien gut geeignet und wird von Unternehmen der Kategorien A und B am häufigsten verwendet. Dabei zeigt sich, dass mit steigender Unternehmensgröße die zentral gesteuerten Kontrollfunktionen stärker ausgeprägt sind als bei mittleren und kleineren Unternehmen.

#### **6.6.4. Regionale Strukturierung der Organisation**

Da bei der dezentralen Organisation und bei der Matrixorganisation der lokalen Gestaltungsmöglichkeit ein breiter Spielraum gewährt wird, sind länderspezifische Unterschiede zwischen den Landesorganisationen üblich. Damit ergeben sich auch Unterschiede bei der Datenaufbereitung von Statistik- und Ergebnisdaten, im Berichtswesen und bei der Beurteilung von Geschäftsentwicklungen.

Diese Unterschiede werden über die Regionalmanager mit ihren Stabsstellen durch Konsolidierung von Daten, Zusammenführung von Berichten und Homogenisierung der Entwicklungsbeurteilung innerhalb der Region ausgeglichen und in ein konsoli-



diertes Berichtswesen nach den funktionalen Vorgaben der Muttergesellschaft überführt.

Dabei sollen nach Möglichkeit Länder mit vergleichbarer Wirtschaftsdynamik, ähnlicher Kultur und einem geografischen Gebiet zu einer Region zusammengefasst werden, damit Ergebniszahlen, Statistiken, Berichte und Entwicklungstrends zwischen den Ländern vergleichbar sind. Da zwischen den Ländern einer Region immer ein gewisser (gewollter) Konkurrenzkampf bezüglich vergleichbarer Geschäftskennzahlen (wie z. B. Marktanteil, Auftragswachstum, Produktivität usw.) gegeben ist, sollten die Rahmenbedingungen in den Ländern der Region vergleichbar sein, um nicht ständigen Erklärungsbedarf zu generieren. Vor allem sollte die Mischung von etablierten Ländern mit Emerging Countries vermieden werden, da diese stets zu Spannungen aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Wirtschaftsparameter führt. Speziell bei der Vereinbarung der Zielvorgaben (Marktanteile, Umsatz- und Profitwachstum, Kostenstrukturen usw.) sind die Unterschiede zwischen den Ländern in Emerging und Mature Markets zu berücksichtigen, was immer wieder Anlass zu Unzufriedenheit der Manager und Mitarbeiter unterschiedlicher Wirtschaftsregionen bei der Festlegung der kompensationsbestimmenden Zielgrößen gibt.

#### 6.6.5. Zusammenfassung

In der folgenden Tab. 17 sind die beschriebenen möglichen Organisationsformen für die Tochtergesellschaft mit Eignung und Häufigkeit zusammengefasst dargestellt.

|   | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|---|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|   | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| Zentrale Organisation                     | ja          | häufig     | ja          | selten     | ja          | häufig     |
| Dezentrale Organisation                   | ja          | selten     | ja          | selten     | ja          | selten     |
| Matrixorganisation                        | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |
| Regionale Strukturierung der Organisation | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |

Tab. 17: Übersicht der möglichen Organisationsformen der Tochtergesellschaft in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

Ähnlich wie bei der in Tab. 16 beschriebenen Eignung der Projektorganisationsformen je Unternehmenskategorie spielt auch bei der Eignung der Organisationsform der Tochtergesellschaft je Unternehmenskategorie laut Tab. 17 die Unternehmenskultur der Muttergesellschaft eine wesentliche Rolle. Wie schon in Kapitel 6.5 dargestellt ergibt eine reine Projektorganisation meist eine dezentrale Organisation der Tochtergesellschaft (Projektleiter wird auch Produktionsleiter mit starker Eigenverantwortung), eine Einfluss-Projektorganisation eine zentrale Organisation (starker Einfluss der Muttergesellschaft in der Projekt- und Produktivphase) und eine Matrix-Projektorganisation eine Matrixorganisation mit oftmals regionaler Strukturierung (Projektleiter hat so wie Produktivleiter die Verantwortung für Teilbereiche, gewisse definierte Bereiche verbleiben in der direkten Verantwortung der Muttergesellschaft).

## 6.7. Berichtswege und Berichtsformen

Seitens der Muttergesellschaft sind in der Regel die Berichtswege und -inhalte von den Führungskräften des Tochterunternehmens zu den zuständigen Stellen der Muttergesellschaft vorgegeben. Innerhalb des Tochterunternehmens werden Organisation, Berichtswege und Berichtsinhalte durch die lokal zuständigen Führungskräfte definiert, denen meist Best Practice Erkenntnisse der Muttergesellschaft und externer Berater als Orientierung zur Verfügung stehen. Es ist aber stets Aufgabe der lokal zuständigen Führungskraft, die Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entsprechend für die Berichterstattung zu positionieren und zu motivieren. Dabei sollte sich eine gute Führungskraft immer folgender Voraussetzungen für die eigene Tätigkeit und die Motivation der Mitarbeiter und damit auch für eine positiv gestaltete Berichterstattung bewusst sein.<sup>117</sup>

- Eine gute Führungskraft muss Menschen mögen.
- Sie muss Vorbild in jeder Hinsicht sein.
- Sie muss positiv und optimistisch denken.
- Sie muss Talente erkennen und fördern.
- Sie muss Risiken eingehen und managen.
- Sie muss Mitarbeiter entwickeln und ihnen vertrauen.

Bei der Festlegung der Struktur der Berichtswege ist zwischen der Organisation der Berichterstattung innerhalb der Muttergesellschaft sowie zwischen der Muttergesellschaft und der neu gegründeten Tochtergesellschaft und der internen Organisation der Berichterstattung innerhalb der neu gegründeten Tochtergesellschaft zu unterscheiden.

### 6.7.1. Berichtswege innerhalb der Muttergesellschaft

Die gegebenen Berichtswege innerhalb der Muttergesellschaft bleiben in der Regel auch bei Globalisierungsaktivitäten unverändert. In der Gründungsphase erfolgt die Berichterstattung über die definierten Projektgremien an die gründungsverantwortlichen Bereiche der Muttergesellschaft (Vorstand bzw. Geschäftsführung, Business Development, Mergers & Acquisitions).

Nach Überleitung der Projektorganisation in die Produktivorganisation werden die Berichtswege je nach Organisationsform (zentral, dezentral, Matrix) definiert (wer, was an wen) und meist auch formalisiert (wie, wie oft, wie lange). Damit ergeben sich je nach Organisation zusätzliche Berichtswege in die Muttergesellschaft, die dort bestehenden internen Berichtswege bleiben davon unberührt.

---

<sup>117</sup> Adelberger, 2011, Teil 7, S. 1.

## **6.7.2. Berichtswege zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft**

Wie bereits dargestellt sollten klar definierte Bereiche der Muttergesellschaft für die neu gegründete Tochtergesellschaft zuständig sein. Eine häufige Variante in der Gründungsphase ist die Zuständigkeit des Bereiches Mergers & Acquisitions, der in Abstimmung mit den fachlich zuständigen Bereichen der Muttergesellschaft (Vertrieb, Ressourcen, Partner, Business Development) das Management des neu gegründeten Unternehmens als zuständiger Bereich der Muttergesellschaft übernimmt und über den auch das gesamte Berichtswesen in der Gründungsphase läuft. Dazu sind einige Instrumentarien erforderlich, die in der Folge noch beschrieben werden.

Nach Abschluss der Gründungsphase mit Unternehmensgründung oder -übernahme, Bestellung der Organe und Aufnahme der Mitarbeiter wird die Managementverantwortung an die fachlich zuständigen Bereiche der Muttergesellschaft übergeben, von wo aus dann das langfristige Management und die Kommunikation mit dem neuen Unternehmen über definierte Berichtswege erfolgt.

Je nach der organisatorischen Einbindung der Tochtergesellschaft in die Muttergesellschaft in Form einer zentralen, dezentralen oder einer Matrixorganisation werden die Berichtswege entsprechend gestaltet. Dabei gilt das Grundprinzip jedes Berichtswesens – so wenig wie möglich, so viel wie nötig – für alle Organisationsformen, die Unterschiede stellen sich wie folgt dar.

### **6.7.2.1. Berichtswesen bei zentraler Organisation**

Die Berichtswege von der Tochter- zur Muttergesellschaft werden analog zur funktionalen Gliederung der Muttergesellschaft und den dort bestehenden Berichtswegen definiert. Damit bleiben die bestehenden Berichtswege unverändert bestehen, die neuen Bereiche der Tochtergesellschaft werden analog zur Muttergesellschaft in die Berichtswege eingegliedert.

Vorteil dieser Form der Berichtsorganisation ist die Darstellung aller Berichte der Tochter als Teil der Berichte der Mutter mit analoger Gliederung und vergleichbarer Aussage. Nachteil ist das Fehlen einer Gesamtdarstellung der Geschäftstätigkeit der Tochtergesellschaft. Diese Daten sind erst nach gesonderter Aufbereitung der zentral gesammelten Daten mit Zuordnung der Daten zur Tochtergesellschaft möglich.

### **6.7.2.2. Berichtswesen bei dezentraler Organisation**

Hier ist dem lokal zuständigen Management die Gestaltung der lokalen Berichte nach lokalen Erfordernissen freigestellt. Die Ergebnisdaten der Tochtergesellschaft sind damit in der Regel zeitnah und mit geringem Aufwand verfügbar. Die für die Berichte an die Muttergesellschaft notwendigen Datenstrukturen müssen allerdings in diesem Fall gesondert erstellt und aus den Daten der Tochtergesellschaft extrahiert werden. Dies kann auf regionaler Ebene durch das Regionalmanagement mit Konsolidierung der Ergebnisse einiger Länder und zentraler Aufbereitung für die Muttergesellschaft erfolgen.

Dem Vorteil regional gestaltbarer Berichtswege und der damit gegebenen raschen Verfügbarkeit regional benötigter Daten steht der Nachteil des Zusatzaufwandes für die Aufbereitung der Daten nach den Vorgaben der Muttergesellschaft gegenüber, was insbesondere in Zeiten von Um- und Neustrukturierungen durch häufig wechselnde Berichtsansforderungen der Muttergesellschaft sehr aufwendig werden kann.

### **6.7.2.3. Berichtswege bei Matrixorganisation**

Dabei werden die kunden- und partnerorientierten lokalen Berichtswege wie bei der dezentralen Organisation nach den lokalen Bedürfnissen gestaltet, die zentral organisierten Bereiche bereiten die Daten von vornherein nach den Erfordernissen der Muttergesellschaft auf und bedienen sich der dort vorhandenen Berichtsstrukturen. Damit sind Nachteile der dezentralen Berichtswege mit nachträglicher Aufbereitung der Daten nach den Strukturen der Muttergesellschaft weitgehend vermeidbar, trotzdem stehen die lokal zur Geschäftssteuerung notwendigen Ergebnisdaten rasch und mit geringem Aufwand zur Verfügung.

Ähnlich wie die Matrixorganisation selbst kommt auch diese Form der Gestaltung der Berichtswege zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft überwiegend zur Anwendung und hat sich in der Praxis gut bewährt.

### **6.7.3. Berichtswege innerhalb der Tochtergesellschaft**

Die Berichtswege innerhalb der Tochtergesellschaft sind grundsätzlich vom lokalen Management gestaltbar, zur Vermeidung von Mehraufwand sollte allerdings auf die Berichtserfordernisse an die Muttergesellschaft Rücksicht genommen werden. Bei der zentralen Organisation sind die im Linienmanagement üblichen Berichtswege auch für die Tochtergesellschaft weitgehend vorgegeben, sodass die lokalen Berichtswege meist danach ausgerichtet werden. Speziell bei der dezentralen Organisation und im eingeschränkten Ausmaß bei der Matrixorganisation ist der lokale Spielraum bei der Gestaltung der Berichtswege deutlich größer, trotzdem sollten auch hier die Grundstrukturen der Berichtsformen der Muttergesellschaft übernommen werden, um den Aufwand einer Umstrukturierung der Berichte sowie einer Anpassung der Berichtsformen an die Erfordernisse der Muttergesellschaft zu vermeiden.

### **6.7.4. Berichts – und Kommunikationsformen**

#### **6.7.4.1. Persönliche Berichte**

Persönliche Berichte werden entweder im direkten Gespräch zwischen den in den Berichtswegen definierten Stelleninhabern oder in Besprechungen (ad hoc Terminvereinbarung) und Konferenzen (Jour-Fixe-Veranstaltungen) erstattet. Dabei werden in der Regel zusätzlich schriftliche Unterlagen übergeben und kommentiert oder elektronische Unterlagen präsentiert. Ein Gesprächsprotokoll wird von einem definierten ständigen Protokollführer oder im Umlauf durch die Teilnehmer erstellt.

Eine Besonderheit der persönlichen Berichterstattung stellen Betriebsversammlungen dar, die je nach Gesellschaftsform und Land gesetzlich geregelt sein können. Dabei wird von der Unternehmensleitung über aktuelle Themen berichtet bzw. kann die Belegschaftsvertretung diese Berichtsform für Informationen an die Belegschaft nutzen. In der Regel zählt die Teilnahme an diesen Betriebsversammlungen als Arbeitszeit.

#### **6.7.4.2. Schriftliche Berichte**

Diese werden auf Papier oder in elektronischer Form nach meist vorgegebenen Strukturen erstellt und an einen vordefinierten Verteiler in festgelegten, regelmäßigen Abständen verteilt.

#### **6.7.4.3. Telefon- und Videokonferenzen**

Diese Form der Berichterstattung und Kommunikation erfreut sich vor allem bei international tätigen Großunternehmen steigender Beliebtheit, da hier die Vorteile „persönlicher“ Teilnahme mit wegfallenden Reisezeiten und zeitlicher Flexibilität gekoppelt werden können. Problematisch ist hier die globale Zeitverschiebung, die eine Teilnahme von Vertretern aller Zeitzonen nur außerhalb der üblichen Büroarbeitszeiten in zumindest einer Region der Welt erlaubt. Auch Sicherheitsprobleme (z. B. Vorkehrungen gegen unerlaubtes Mithören) werden oft unterschätzt und können zu einer ungewollten Preisgabe wichtiger Unternehmensdaten führen.

#### **6.7.4.4. Inter- und Intranet-Foren**

Die von der modernen Informationstechnologie angebotenen internetorientierten Kommunikationsmöglichkeiten werden von Unternehmen auch zur Berichterstattung verwendet. Öffentlich zugängliche Informationen werden dabei über das Internet ausgetauscht, firmeninterne und vertrauliche Informationen über das Intranet.

Damit kann einerseits top-down die Unternehmensbelegschaft sehr rasch mit Informationen der Unternehmensführung versorgt werden, andererseits können Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern Mitteilungen, Vorschläge oder Bedenken rasch und einfach an die Unternehmensleitung herantragen.

#### **6.7.4.5. Zusammenfassung**

In der folgenden Tabelle sind die Eignung und die Häufigkeit der Berichtsformen je Unternehmenskategorie dargestellt.

|                                      | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|--------------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                                      | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| <b>Persönliche Berichte</b>          | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |
| <b>Schriftliche Berichte</b>         | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | häufig     |
| <b>Telefon- und Videokonferenzen</b> | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |
| <b>Inter- und Intranetforen</b>      | ja          | häufig     | ja          | häufig     | ja          | selten     |

Tab. 18: Übersicht Berichtsformen in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

## 6.8. Hilfreiche Instrumentarien

In allen Globalisierungsphasen ist eine Reihe von Instrumentarien verfügbar, mit denen die Gründungsvorbereitung unterstützt, die Projektplanung- und -steuerung optimiert und die Folgen des Eintritts unerwarteter Ereignisse in der Gründungs- und Überleitungsphase minimiert werden können. In der Folge wird eine Auswahl der wichtigsten dieser Instrumentarien behandelt.

### 6.8.1. Kenntnis der Voraussetzungen für den Erfolg in Emerging Markets

Für den Erfolg in Emerging Markets sollten laut Pacek/Thorniley folgende Voraussetzungen erfüllt sein bzw. nachstehende Kriterien beachtet werden.<sup>118</sup>

- Das Geschäft in Emerging Markets sollte ein zentraler und integraler Teil der globalen Konzernstrategie sein.
- Das Top Management sollte sich voll und ganz zu diesem Geschäftsbereich bekennen.
- Der Vorstand der Muttergesellschaft sollte möglichst international besetzt sein.
- Ein global Verantwortlicher nur für Emerging Markets sollte etabliert sein.
- Umfassend Verantwortliche für Regionen und Geschäftseinheiten sollten das Geschäft in Emerging Markets managen.
- Die Regionalisierung von Produkten und Dienstleistungen ist erforderlich.
- Es sollten ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Nachhaltige, langfristige Geschäftsbeziehungen sollten wichtiger sein als kurzfristiger Profit.
- Marktführerschaft im Zielland muss hart erarbeitet werden.
- Der Zielmarkt sollte von Beginn an voll erschlossen und nicht „ausgetestet“ werden. Negativbeispiel ist Wal-Mart in Südamerika und Europa mit einer total gescheiterten Marktteststrategie (Anmerkung des Verfassers: Eine gut vorbereitete und markttypische Testserie würde das Einstiegsrisiko merklich reduzieren und sollte daher überlegt werden).

<sup>118</sup> In Anlehnung an: Pacek/Thorniley, 2011, S. 6ff.

- Wirtschaftskrisen in Emerging Markets sollten die Globalisierungsstrategie nicht beeinflussen, politischen oder wirtschaftlichen Problemen im Zielmarkt sollte durch Adaptierung der Quartals- oder Jahresziele begegnet werden.
- Langfristiger Erfolg sollte über kurzfristiges Profitdenken gestellt werden (Anmerkung des Verfassers: Die Liquidität des Tochterunternehmens muss - eventuell über Zuschüsse der Mutter - sichergestellt werden).
- Ziele sollten realistisch gesetzt und moderates, nachhaltiges Wachstum geplant werden.
- Früher Eintritt in Emerging Markets erhöht Chancen und Risiken.
- Persönliche Beziehungen sind wichtiger als Sachargumente.
- Lokale Präsenz ist für Kundenaktivitäten unabdingbar, Backoffice-Funktionen können regional zentralisiert werden.
- Lokale Landesmanager mit entsprechenden Kompetenzen und lokaler Gestaltungsmöglichkeit sind der Schlüssel zum Erfolg.
- Der lokale Landesmanager sollte sein Unternehmen – innerhalb gesetzter Rahmenbedingungen – selbst gestalten und organisieren.
- Lokale Mitbewerber sollten beachtet, beobachtet und vor allem nicht unterschätzt werden.
- Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit ist in Emerging Markets wesentlich wichtiger als in etablierten Märkten.
- Marktbeurteilungen sollten laufend erfolgen, Medienberichten sollte nicht zu viel Gewicht beigemessen werden (no news is good news).
- Verlässliche Entscheidungsinformationen sind in diesen Märkten niemals vollständig erhältlich und ändern sich rasch. „Bauchentscheidungen“ sind daher oft gefragt und wichtiger als detaillierte langfristige Businesspläne.
- In Emerging Markets braucht alles mehr Zeit als in entwickelten Ländern.
- Erfahrungen in Emerging Markets sollten auch auf Anwendbarkeit in etablierten Märkten untersucht werden.
- Personalmanagement in Emerging Markets ist erfolgskritisch und meist deutlich schwieriger als in etablierten Märkten.

### **6.8.2. Globale Konzernstrategie**

Mission, Vision und Strategie des Mutterunternehmens sollten die angestrebte Globalisierung explizit enthalten und die Vorgangsweise der Internationalisierung (Minder- oder Mehrheitsbeteiligung, Kauf, Gründung) in groben Zügen beschreiben oder alle Möglichkeiten als auszuwählende Option zulassen.

### **6.8.3. Konzernkommunikation**

Die Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft sollte von Beginn an klar definiert sein. Dazu gehört die Vereinbarung einer Konzernsprache (dies hat auch unmittelbare Auswirkung auf die Mitarbeiterauswahl), die Vereinbarung von Kommunikationsarten und -medien (persönliche Besprechungen, Telefon- und Videokonferenzen, E-Mail-Verkehr, unabdingbare Hardcopy-Unterlagen) sowie die Ver-

einbarung über die Periodizität der Kommunikation. Die Erstellung einer schriftlich dokumentierten und öffentlich (meist elektronisch, z. B. im Intranet) verfügbaren Kommunikationsregelung ist dabei zu empfehlen.

#### **6.8.4. Interkulturelles Verständnis**

Speziell bei den ersten Globalisierungsschritten in Regionen außerhalb der Kultur, Religion und Philosophie des Mutterlandes sollte am interkulturellen Verständnis der Gegebenheiten in der Gründungsregion gearbeitet werden. Damit sind oftmals entstehende Missverständnisse (etwa unterschiedliche Wochenenden am Freitag/Samstag in mehrheitlich muslimischen Ländern, unterschiedliche Feiertagsregelungen, religiöse Gewohnheiten wie z. B. Ramadan in muslimischen Ländern usw.) von vornherein vermeidbar. Interkulturelle Schulungen und/oder eigene Abteilungen als Anlaufstelle für solche interkulturellen Fragen sind empfehlenswert und werden in großen multinationalen Unternehmen erfolgreich betrieben.

#### **6.8.5. Businessplanung**

Ein Businessplan (Geschäftsplan) wird üblicherweise von Unternehmen der Kategorien A und B erstellt, die eine Unternehmenserweiterung ins Ausland planen. Bei Unternehmen der Kategorie C ist es sehr stark vom Business- und Planungsverständnis des Eigentümers abhängig, ob ein schriftlicher Businessplan erstellt wird oder nicht. Auch bei vorliegenden Businessplänen in Unternehmen der Kategorien A und B wurden diese fallweise als notwendiges Übel betrachtet, das man verfügbar hat, um den Vorschriften Genüge zu tun. Das äußerte sich dann in stark veralteten Plänen, die z. T. über ein Jahr alt waren und nicht für operative Soll-Ist-Vergleiche herangezogen werden konnten. Tatsächlich hatten nur ca. 50 % aller interviewten Unternehmen aktuelle Businesspläne verfügbar, die auch für das laufende Controlling des Gründungsprojektes herangezogen werden könnten.

Die Businesspläne werden üblicherweise vom Bereich Business Development in Abstimmung mit den anderen involvierten Bereichen erstellt und beinhalten im Wesentlichen folgende Kapitel.

- Executive Summary (Zusammenfassung) für den Vorstand
- Beschreibung der für die Gründung relevanten und zuständigen Bereiche der Muttergesellschaft
- Beweggründe für die geplante Gründung
- Grobe Definition der Gründungsregion bzw. Ausschlusskriterien für gewisse Regionen
- Erwartungen bezüglich Umsatz und Ertrag mit dazu definierten zeitlichen Meilensteinen
- Verfügbares Gründungskapital mit dazu definierten zeitlichen Meilensteinen
- Verantwortlichkeiten des zu nominierenden Projektleiters
- Risikoszenarien bei Planabweichungen



- Vorgaben bezüglich Überleitung der Projektorganisation in eine Standardorganisation nach Abschluss des Gründungsprojektes

### **6.8.6. Auswahl des Projektleiters**

Die Auswahl eines geeigneten Projektleiters ist für den Erfolg des Gründungsprojektes maßgeblich entscheidend. Unternehmen mit etablierter Projektkultur (= häufige Abwicklung von Vorhaben außerhalb der Standardabwicklung) haben dafür meist vordefinierte Auswahlverfahren verfügbar, die neben den rationalen, fachlichen Komponenten auch die gerade bei interkulturellen Projekten wesentlichen emotionalen, spirituellen und kulturellen Komponenten mitberücksichtigen. Wird kein geeigneter interner Kandidat für diese entscheidende Position gefunden, muss extern gesucht werden. Dabei greift man meist auf etablierte Partner zurück, mit denen man schon Erfahrung hat und die bereits erfolgreich Projekte für das Mutterunternehmen abgewickelt haben.

Dem nominierten und – je nach Projektorganisation – mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten Projektleiter obliegt in der Projektstartphase die Strukturierung des Projektes, die Projektplanung bezüglich Budget, Ressourcen und Terminen und die damit verbundene Zusammenstellung des Projektteams.

Danach sind in der Durchführungsphase das Projekt mit entsprechenden Instrumentarien zu managen, eine laufende Projektüberwachung und -steuerung (inklusive Risikobetrachtung) zu etablieren und die meilensteinkonformen Abnahmen vorzubereiten und durchzuführen.

In der Abschlussphase ist das Projekt aus der Projekt- in die Produktivphase überzuführen sowie die Endabnahme vorzubereiten und zu begleiten. Nach Abschluss der Projektarbeiten ist eine End- und Nachkalkulation zu veranlassen und die begleitende Dokumentation für das Wissensmanagement und „lessons learned sessions“ zu erstellen. Danach ist der Projektleiter offiziell vom Projektaufichtsgremium (z. B. Steering Committee) von seiner Projektaufgabe zu entbinden. Das Projekt wird dann mit der Abschlussberichterstattung des Projektaufichtsgremiums an die Unternehmensleitung geschlossen.

Ist der Projektleiter auch für die Leitung der Produktivorganisation vorgesehen, kann der Übergang von der Projekt- zur Produktivphase leichter und friktionsärmer erfolgen, die Projektabschlussarbeiten sind vom bisherigen Projektleiter durchzuführen, um eine eindeutige Abgrenzung zwischen Projekt- und Produktivphasen zu ermöglichen.

### **6.8.7. Projektplanung und -steuerung**

Dabei spielen die wesentlichen Eckdaten jeder Projektabwicklung – die Ausgeglichenheit von Kosten (Aufwand, Budget), Termin (Dauer) und Qualität sowie eventuell Quantität (wenn nicht schon in der Qualität mit definiert) – eine essenzielle Rolle.

Diese Parameter werden üblicherweise aus dem für die Gründung definierten Businessplan übernommen und in einen für die konkrete Gründung zu erstellenden Projektplan eingearbeitet. Dabei ist auf die enge Abhängigkeit zwischen diesen Parametern zu achten, da z. B. eine Verlängerung der geplanten Gründungsdauer höhere Kosten und geringere Qualität und Quantität (z. B. weniger Umsätze und Erträge in der Gründungsphase) bewirken.

Werden die Begriffe Qualität und Quantität zu einem Qualitätsbegriff zusammengefasst, so ergibt sich ein „Eisernes Projektdreieck“ (oder „Teufelsdreieck“), das die engen Abhängigkeiten der Parameter Kosten, Termin und Aufgabe darstellt. In der folgenden Abb. 50 ist dieses „Eiserne Dreieck des Projektmanagements“ dargestellt.

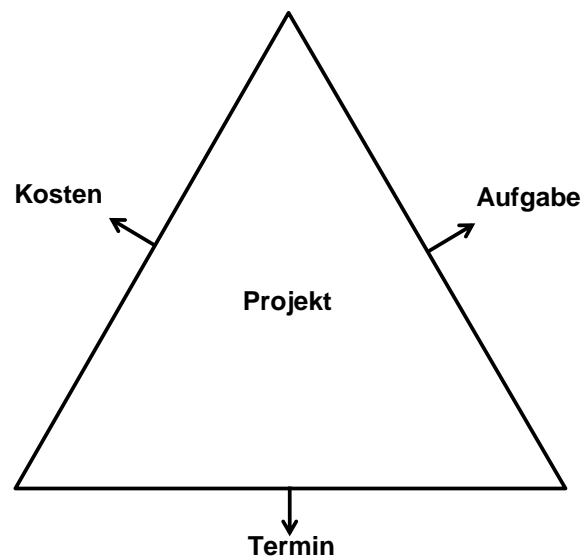


Abb. 50: Eisernes Dreieck des Projektmanagements<sup>119</sup>

Optimal geplante Projekte weisen eine Ausgeglichenheit zwischen Termin, Kosten und Aufgabe (Qualität bzw. Quantität) auf (möglichst gleichseitiges Dreieck), ein zu starker Fokus auf nur einen dieser Parameter hat meist stark negative Auswirkungen auf die beiden anderen. Auch sollte man bei Projekten mit extrem hohen Ansprüchen an alle drei Parameter (ehrgeizige inhaltliche Ziele, knappe Kostenbudgets und extrem anspruchsvolle Terminpläne) sehr vorsichtig sein.

Im Falle eines Unternehmensgründungsprojektes sollten daher zu den im Businessplan definierten Budgetannahmen eine von der Gründungslandauswahl abhängige realistische Gründungsdauer (und damit nach Festlegung des Projektstarts ein entsprechender Gründungstermin) sowie erreichbare Qualitäts- und Quantitätsziele (z. B. Ausschussprozentsätze, Reklamationskennzahlen, Produktivitätswerte, Umsatz- und Ertragserwartungen) definiert werden.

Ungleichgewogenheit bei den Projektanforderungen hinsichtlich Budget, Kosten und Terminen bedeutet stets höhere Anforderungen an den Projektleiter und das Projekt-

---

<sup>119</sup> Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 2012, S. 168.

team. Daher sollte bereits beim Projektauftrag auf die Stimmigkeit der wesentlichen Projektanforderungen geachtet werden. Bei erkannten Unstimmigkeiten der Projektparameter ist es eine der ersten Aufgaben des Projektleiters, diese Fragen mit dem Projektauftraggeber abzuklären.

Für das Gründungsprojekt bedarf es eines klar definierten Projektauftrages durch die zuständigen Bereiche der Muttergesellschaft mit Nominierung eines Projektsponsors oder eines Projektkomitees auf Vorstandsebene. Der Auftrag sollte auf Basis einer globalen Konzernstrategie zur Öffnung neuer Märkte in Emerging Countries erfolgen, wobei interkulturelles Verständnis und Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse dieser Märkte untereinander und im Vergleich zum Markt der Muttergesellschaft möglichst schon auf Vorstandsebene vorhanden sein sollte.

#### **6.8.8. Projektstrukturplanung**

Im ersten Schritt wird das Gründungsprojekt gemäß den Zielvorgaben des Projektaufsichtsgremiums grob strukturiert. Dabei sind die Projektinitiierung und der formale Projektabschluss Aufgabe der Unternehmensleitung bzw. des Projektaufsichtsgremiums, die inhaltliche Projektstrukturierung Aufgabe des Projektleiters.

Beispielhaft ist in der folgenden Abb. 51 die Strukturierung eines Gründungsprojektes von der Projektinitiierung bis zum formalen Projektabschluss dargestellt. Die mit Punkten hinterlegten Module sind Aufgabe der Unternehmensleitung mit Unterstützung durch den designierten Projektleiter, alle übrigen Aufgabe des Projektleiters.

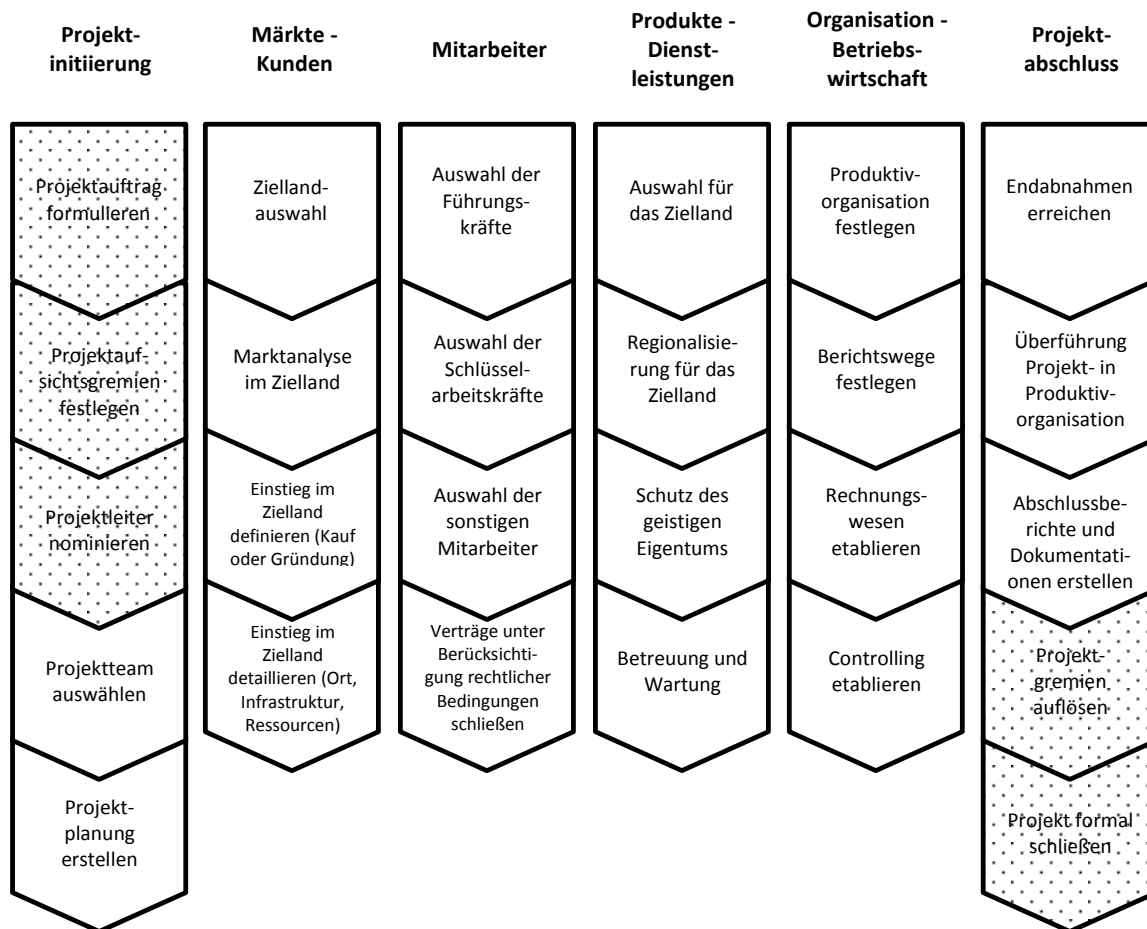


Abb. 51: Projektstrukturplan der Globalisierung

Die definierte Projektstruktur wird in Detailaufgaben unterteilt, mit Zielterminen versehen und die erforderlichen Ressourcen geplant. Dies liefert die Basisinformationen zur Projektsteuerung durch den Projektleiter.

### 6.8.9. Projektbudgetplanung

Bei Unternehmensgründungen kommt der Budgetplanung für das Gründungsprojekt insofern eine besondere Bedeutung zu, als hier zwischen dem von der Muttergesellschaft zur Verfügung zu stellenden Startkapital (Projektbudget) und den weiteren laufenden Aufwendungen zu unterscheiden ist, denen die erwarteten Erträge in der Startphase gegenübergestellt werden können. Basis für die Budgetplanung auf Projektebene sollten in jedem Fall die im Businessplan der Muttergesellschaft definierten Plandaten sein. Die Budgetplanung wird in der Regel mit Unterstützung der Finanzabteilung durchgeführt.

Wenn – wie z. B. im Falle von manchen Unternehmen der Kategorie C – kein oder kein ausreichend aktueller Businessplan der Muttergesellschaft für die Unternehmensgründung vorliegt, müssen die fehlenden Daten für die Erstellung der Projektbudgetplanung in Interviews mit den für die Planung zuständigen Managern der Muttergesellschaft erhoben werden. Im besten Fall führt dies zur Erstellung oder dem Update eines Businessplanes der Muttergesellschaft, meist werden diese Daten aber

nur projektspezifisch verwendet und fließen in die spezifische Projektplanung ein. In solchen Fällen erfolgt die Budgetplanung meist durch den Projektleiter mit Unterstützung durch den Finanzbereich.

Klare Vorstellungen über das verfügbare Budget für das Gründungsprojekt ist eine der Voraussetzungen für die erfolgreiche Abwicklung der Gründung. Wenn möglich sollten dabei schon Risikoszenarien abgeschätzt und maximale Budgetüberschreitungsmöglichkeiten vorab definiert werden. Insbesondere wenn die erwarteten Umsätze und Erträge aus der anlaufenden Geschäftstätigkeit der Tochtergesellschaft nicht oder nicht im vollen Umfang erreicht werden, sollte ein „Überziehungsrahmen“ für das Gründungsbudget definiert sein und vorab durch die Projektaufsichtsgremien genehmigt werden, der die Überbrückung terminlich absehbarer finanzieller Engpässe der Tochtergesellschaft ermöglicht. Erst bei Annäherung bzw. Überschreitung dieses Überziehungsrahmens sind die Projektaufsichtsgremien bzw. die Unternehmensleitung mit der Forderung nach Budgeterweiterung oder – im Sinne der Bedingungen des „Teufeldreiecks“ – mit der Frage von Terminerstreckung oder Qualitätsminderung zu befassen.

#### **6.8.10. Projekttermin- und -ressourcenplanung**

Neben der Budgetplanung kommt der Terminplanung ebenfalls besondere Bedeutung zu, da Terminabweichungen immer auch budgetäre Auswirkungen nach sich ziehen.

Definiert wird hier meist ein Meilensteinplan, dessen Erfüllung mit klar vordefinierten Mess- oder Abnahmekriterien verbunden ist. Innerhalb der Meilensteintermine erfolgt dann eine Feinterminplanung der weiteren Projektschritte, die eng mit der zugehörigen Verfügbarkeitsplanung der notwendigen Ressourcen korreliert (Ressourcenplanung). Hier ist zudem die oft schwierige Zuordnung menschlicher Ressourcen (Projektmitarbeiter) zu Projekten zu beachten, die immer temporär und meist nicht Fulltime erfolgt. Damit entstehen permanente Konflikte zwischen der Linien- und der Projektorganisation mit oft unklaren oder widersprüchlichen Unterstellungsverhältnissen.

Zumindest ein Gründungskernteam sollte in der Unternehmensgründungsphase der Tochtergesellschaft Vollzeit dem Projekt zugeordnet und dem Projektleiter eindeutig unterstellt sein (direkte Projektorganisation). Für weitere temporär benötigte Projektmitarbeiter kann die Projektzuordnung in Form einer Matrixprojektorganisation erfolgen.<sup>120</sup> Diese Organisationsform sollte über die Dauer des Unternehmensgründungsprojektes flexibel gestaltet und nach Erreichung der jeweiligen Meilensteine neu überdacht und optimiert werden.

Die Definition der Qualität und Quantität in einem Gründungsprojekt erfolgt einerseits über den Grad der Einhaltung des Budgets und der Projektmeilensteine, andererseits durch die termingerechte Erreichung der Leistungsziele des neuen Unternehmens

---

<sup>120</sup> In Anlehnung an: Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 262ff.

(Umsatz, Ertrag, Produktivität, Markanteile, Rohstoffe, Patente usw.). Aufgrund der engen Abhängigkeiten der projektbestimmenden Parameter haben Änderungen in den Qualitätsvorgaben oder Abweichungen von den Qualitätszielen immer auch Auswirkungen im Budget- und Terminbereich und es sind daher alle Parameter im Rahmen eines projektspezifischen Risikomanagements laufend zu beobachten und Abweichungen möglichst prophylaktisch zu bearbeiten.

#### **6.8.11. Auswahl des Projektteams**

Die Auswahl der benötigten Projektmitarbeiter erfolgt durch den Projektleiter einerseits nach den Kriterien der Projekterfordernisse (fachliche und emotionale Fähigkeiten, kulturelle Flexibilität) und andererseits nach den Erfordernissen der späteren Produktivorganisation, wenn temporäre Projektmitarbeiter später als Schlüsselarbeitskräfte in die Produktivorganisation übergeführt werden sollen.

Abhängig von der gesetzten oder gewählten Projektorganisation (direkt, Einfluss oder Matrix) ändern die Mitarbeiter ihre Berichtslinie und/oder ihre bisherige Rolle. Projektarbeit erfordert eine bestimmte Persönlichkeit und Kultur des Mitarbeiters, die neben den fachlichen Voraussetzungen Flexibilität, Teamfähigkeit, Kommunikationsbereitschaft und interkulturelles Verständnis vor allem für Gründungsprojekte in Emerging Countries beinhalten sollen.

Die Zusammenstellung des „richtigen“ Projektteams ist eine der Schlüsselaufgaben des Projektleiters und erfordert im Sinne der Führungsaufgaben viel Erfahrung und Gefühl bei der Personalauswahl. Eignungstests (wie z. B. psychometrische Profilierung der Kandidaten) sind ein unterstützendes Hilfsmittel bei der Personalauswahl, ersetzen aber niemals die Entscheidungserfahrung und -kompetenz des Projektleiters.

#### **6.8.12. Risikomanagement**

Gründungsaktivitäten in Emerging Countries sind Vorhaben mit hoher Unsicherheit bezüglich Wirtschaftsentwicklung und politischer Rahmenbedingungen, sehr unterschiedlicher und oft unbekannter Kulturen sowie oft ungewisser Entwicklungen im sozialen Umfeld. Der Identifikation von Aktivitäten und Ereignissen, die zu Risiken in Bezug auf die Erreichung der Projektziele führen können, kommt daher hohe Bedeutung zu.

Wie bereits im Kapitel 3.4 ausgeführt versteht man unter Risiko die Kombination der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses mit den daraus folgenden Konsequenzen. Ein professionelles Risikomanagement identifiziert die möglichen risikorelevanten Ereignisse, definiert die voraussichtliche Eintrittswahrscheinlichkeit und schätzt die Konsequenzen bei tatsächlichem Eintritt der Ereignisse ab. Eine gesamtheitliche Risikobehandlung besteht daher aus einer Reihe von Aktivitäten, die sich zum einen Teil aus einer einmaligen Momentaufnahme der Risikosituation (Risikofeststellung) und zum anderen Teil aus dem laufenden Management von Vorbeugemaßnahmen

zur Vermeidung des Risikoeintritts und zur Verminderung der Eintrittskonsequenzen (Risikomanagement) zusammensetzen.

### 6.8.12.1. Der Risikomanagementprozess

Eine Gesamtdarstellung der Risikobehandlung zeigt Abb. 52.

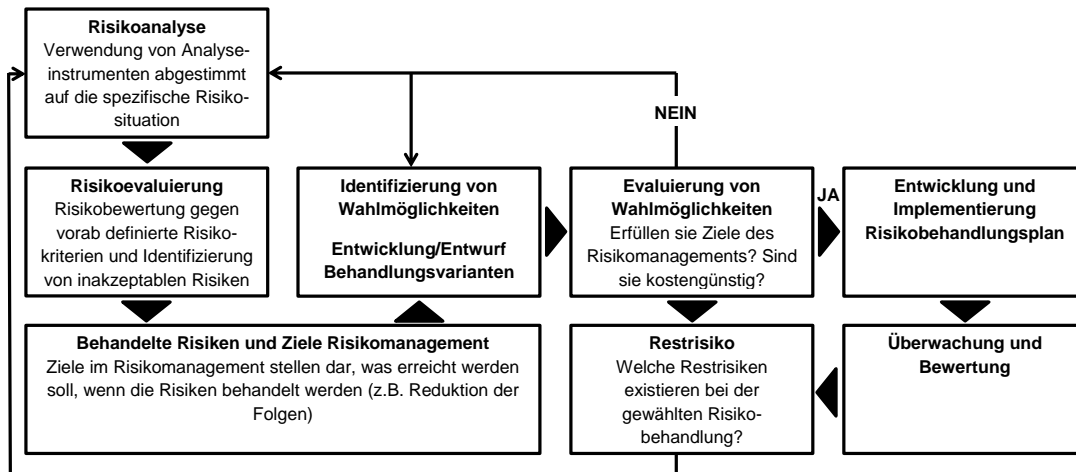


Abb. 52: Risikomanagementprozess<sup>121</sup>

Grundsätzlich besteht jede Risikoanalyse aus einer Momentaufnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt, da sich die Rahmenbedingungen laufend ändern. Einmal identifizierte, analysierte, evaluierte und behandelte Risiken werden im Rahmen des Risikomanagements laufend beobachtet und überwacht. Ein eventuell identifiziertes Restrisiko wird als weiterhin bestehend akzeptiert. Bei Änderung der Rahmenbedingungen ist der gesamte Zyklus laut der oben angeführten Abbildung wieder in Gang zu setzen.

Ziel des Risikomanagementprozesses ist es, die Folgen des Eintritts eines Ereignisses zu vermeiden, zu reduzieren, auszulagern oder als Restrisiko zu akzeptieren. Im Gründungsprojekt sollen damit Überraschungen möglichst vermieden werden, für den Eintritt der Folge eines Ereignisses wird vorgesorgt und ein identifiziertes Restrisiko akzeptiert.

### 6.8.12.2. Risikokategorien und Risikoklassen

Nach Holmes werden die Risiken in folgende Kategorien eingeteilt (mit eigenen eingefügten Beispielen für Unternehmensgründungen).<sup>122</sup>

- Strategische Risiken: z. B. Fehlannahmen bei der Strategiedefinition oder im Businessplan der Muttergesellschaft, Fehler bei Regionenauswahl oder -ausschluss, Unterkapitalisierung der Gründungsdotierung

<sup>121</sup> Fuchs/Oberschmid, 2010, S. 36.

<sup>122</sup> Holmes, 2002, S. 6f.

- Geschäfts- und Finanzrisiken: z. B. falsche Partner- oder Lieferantenauswahl, falsche Markteinschätzung, Fehleinschätzung der politischen Situation im Gründungsland, Probleme mit rechtlichen Bedingungen bei der Gründung, Änderung von Währungsparitäten, falsche Assetbewertung
- Programm- und Projektrisiken: z. B. Ressourcenmangel, Terminfehleinschätzungen, Nichterkennen von Abhängigkeiten, unklare Zuständigkeiten im Projekt
- Technologische Risiken: z. B. Qualitätsmängel bei Vormaterialien, fehlerhafte Anlagen, Ausfälle bei der Infrastruktur (Energie, Wasser, Abfälle und Abwasser)
- Operationale Risiken: z. B. menschliche Fehlleistungen, falsch definierte Abläufe, Softwarefehler

Weil sich die Risiken oft überlappen, kann ein und dasselbe Risiko oft mehreren Kategorien zugeordnet werden. Die Standardisierung der Risikoklassen erfolgt von der International Organisation for Standardisation (ISO) mit der Norm ISO 31000:2009.

#### **6.8.12.3. Risikomanagement als Teil des Projektmanagements**

Da Unternehmensgründungen in Emerging Countries Prozesse hoher Unsicherheit mit stark wechselnden Rahmenbedingungen sind, kommt dem Risikomanagement im Rahmen der Projektabwicklung eine wesentliche Bedeutung zu. Das Risikomanagement sollte daher bei Gründungsprojekten in Emerging Countries als essenzieller Teil des Projektmanagements etabliert werden. Bei der Auswahl des Projektmanagers für das Gründungsprojekt sollte diesem Aspekt entsprechende Bedeutung beigemessen werden.

#### **6.8.13. Zusammenfassung**

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Vielzahl der angeführten Instrumentarien in ihrer Gesamtheit umso eher eingesetzt wird, je größer das Mutterunternehmen und je internationaler es bereits strukturiert ist. Meist zeigt sich in einem Lernprozess über mehrere Jahre, verbunden mit einigen Gründungserfahrungen in Emerging Countries, dass die im ersten Moment aufwendig erscheinende Verwendung der Instrumentarien durchaus hilfreich ist und der im Vorbereitungs- und Planungsbereich getätigte Mehraufwand vielfach durch spätere Einsparungen und Risikominimierungen kompensiert wird.

In der folgenden Tab. 19 sind die Eignung und die Häufigkeit der Verwendung der hilfreichen Instrumentarien je Unternehmenskategorie aufgelistet.



|  | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|  | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| <b>Kenntnis Voraussetzungen für Erfolg in Emerging Markets</b> | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | selten     |
| <b>Globale Konzernstrategie</b>                                | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | selten     |
| <b>Konzernkommunikation</b>                                    | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | oft        |
| <b>Interkulturelles Verständnis</b>                            | gut         | selten     | gut         | oft        | gut         | selten     |
| <b>Businessplanung</b>   | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | selten     |
| <b>Auswahl des Projektleiters</b>                              | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | oft        |
| <b>Projektplanung und -steuerung</b>                           | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | oft        |
| <b>Projektstrukturplanung</b>                                  | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | selten     |
| <b>Projektbudgetplanung</b>                                    | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | oft        |
| <b>Projekttermin- und -ressourcenplanung</b>                   | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | selten     |
| <b>Auswahl des Projektteams</b>                                | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | oft        |
| <b>Risikomanagement</b>  | gut         | oft        | gut         | oft        | gut         | selten     |

**Tab. 19: Eignung und Häufigkeit hilfreicher Instrumentarien in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie**

## 7. Personalfragen

Der Führungskräfte- und Mitarbeiterauswahl kommt neben den unternehmensrechtlichen, steuerlichen und organisatorischen Überlegungen eine entscheidende Bedeutung zu. Das eingesetzte Auswahlverfahren wird von der Unternehmensform, dem Unternehmensportfolio, der Unternehmensgröße und dem Führungs- bzw. Leadership-Stil des Mutterunternehmens beeinflusst.

### 7.1. Unternehmenskultur, Führungsstil und Leadership

Wie im Kapitel 3.2 ausgeführt, sind Unternehmenskultur, Führungsstil und Leadershipbehaviour eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Schein spricht von den zwei Extremen einer rein autoritären und rein delegierenden Unternehmenskultur, Blanchard spricht von einem stark autoritären bis zu einem stark delegierenden Führungsstil. Tatsächlich zeigt die Praxis meist zwischen den beiden Extremen liegende Ausprägungen.

Leadership bedeutet zusätzlich zum von der Unternehmenskultur geprägten Führungsstil der verantwortlichen Manager die Entwicklung von Visionen hinsichtlich der Entwicklung der Märkte, des politischen und sozialen Umfeldes und damit auch der Unternehmenszukunft. Vereinfacht formuliert gilt der Grundsatz:

Manager machen die Dinge richtig - Leader tun die richtigen Dinge.<sup>123</sup>

Beide Eigenschaften sind für Unternehmen wichtig und notwendig, Führungsverhalten müssen sowohl Leader wie Manager zeigen, um die Mitarbeiter rational-sachlich, emotionell und spirituell zu überzeugen (siehe Kapitel 3.5.3 Führen hoch drei nach der GGEEVV-Formel).

#### 7.1.1. Stimmigkeit der Kultur überprüfen

Aus den Expertengesprächen, den Interviews mit den gründererfahrenen Managern und aus der eigenen Erfahrung ist die Berücksichtigung der interkulturellen Aspekte bei einer Unternehmensgründung in Emerging Countries zumindest genauso wichtig wie die Übereinstimmung der Wirtschaftsparemeter bezüglich Anforderung und Länderausprägung. Speziell bei Kauf, Beteiligung und Partnerschaft mit Unternehmen im Gründungsland spielt der kulturelle Aspekt eine wesentliche Rolle, da zwei bestehende Kulturen zu harmonisieren sind. Der Harmonisierungsprozess dauert laut Schein ein bis mehrere Jahre, in dieser Zeit ist mit Reibungsverlusten durch interkulturelle Missverständnisse, Kommunikationsprobleme und erhöhte Fluktuation zu rechnen. Aber auch bei einer Unternehmensneugründung sind viele Kontakte auf lokaler Ebene des Ziellandes mit den dort tätigen Menschen (Partner, Kunden, Behörden, Lieferanten usw.) erforderlich, für die ein kulturelles Verständnis von beiden Seiten her förderlich ist.

---

<sup>123</sup> Bennis/Nanad, 1985, (zitiert nach: Zulehner, 2010/11, S. 45). Originalzitat: „Managers are people who do things right, while leaders are people who do the right thing.“

Da Unternehmenskultur immer von Mitarbeitern = Menschen getragen wird, kommt der Auswahl von kulturell zur Muttergesellschaft passenden Persönlichkeiten mit Kenntnis und Verständnis für die lokalen kulturellen Belange große Bedeutung für den Erfolg des Gründungsprojektes zu. Führungskräfte sollten zusätzlich noch – je nach geplanter Verwendung – Manager- bzw. Führungsqualitäten aufweisen, um das Gründungsprojekt zu einem Erfolg zu führen.

## **7.2. Führungskräfteauswahl**

Bereits bei der formalen Unternehmensgründung (behördliche Eintragung des Unternehmens bei der zuständigen Behörde oder beim zuständigen Handelsgericht) ist die Namhaftmachung der Organe des Unternehmens mit deren nach außen wirksamen Befugnissen bekannt zu geben. Üblicherweise nominiert der Eigentümer des gründungswilligen Unternehmens (als Person oder als autorisiertes Organ einer Kapitalgesellschaft) die handlungsbefugten Vertreter des neu gegründeten Unternehmens, die damit für potentielle Lieferanten, Partner und Kunden die offiziellen Vertreter des neu gegründeten Unternehmens darstellen. Die Rechte und Pflichten dieser offiziell bestellten Organe sind in den Gründungsländern gesetzlich oder durch Verordnungen geregelt, wodurch sich Rechtssicherheit für potentielle Partner des neuen Unternehmens ergibt.

Üblicherweise wird mit den Organen des neu gegründeten Unternehmens ein unternehmensinterner Vertrag geschlossen (z. B. Geschäftsführer- oder Vorstandsvertrag), der die Rechte und Pflichten der bestellten Organe firmenintern regelt. Dabei ist zu beachten, dass die gesetzliche Organhaftung nach außen durch die internen Regelungen nicht beeinflusst wird. Ein offiziell bestelltes Organ eines Unternehmens ist daher auch bei Unstimmigkeiten mit dem Eigentümer so lange für das Unternehmen tätig, bis es rechtmäßig abberufen wird. Es besteht dann die Möglichkeit, dass vom Organ trotz eventuell anders lautender interner Regelungen Entscheidungen getroffen werden, die den Intentionen des Eigentümers entgegenstehen.

Die Auswahl der Führungskräfte eines Unternehmens erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und Vertrauen in die ausgewählten Personen. Unternehmensorgane sind gegenüber dem bestellenden Eigentümer in der Regel weisungsfrei und können für die Dauer ihrer Bestellung eigenständige Entscheidungen treffen.

Die Möglichkeiten der Besetzung von Führungspositionen werden in den folgenden Kapiteln beschrieben.

### **7.2.1. Übernahme der Organverantwortung durch Eigentümerversorger**

Diese Form der Führungskräftebestellung kommt vor allem bei Unternehmen der Kategorie C zur Anwendung, wo die Eigentümer oder deren Familienmitglieder des gründungswilligen Unternehmens meist auch die Führung des im Zielland gegründeten Unternehmens übernehmen.

Der Vorteil dieser Regelung besteht darin, dass damit Reibungsverluste bei Kommunikation und Strategiedefinition vermieden werden und die Vertrauensfrage kein Thema ist. Entscheidungen werden kurzfristig getroffen und bedürfen keiner weiteren Genehmigung. Hohe Flexibilität und persönlich orientierte Entscheidungen sind möglich.

Nachteil ist die mangelnde Skalierung dieser Regelung, da bei Gründungen in mehreren Ländern der Eigentümervertreter rasch an die Grenze seiner physischen und psychischen Möglichkeiten stößt. Da diese Führungskräfte nur beschränkt im Zielland persönlich verfügbar sind, wird die Führungsaufgabe meist über die Möglichkeiten der modernen Kommunikationstechnologie mit Audio- und Videokonferenzen wahrgenommen. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass solcherart ausgeübte Führung ohne persönlichen Kontakt zu mangelnder Mitarbeitermotivation, Missverständnissen, Fehlinterpretationen und damit zu Fehlentscheidungen führt, die langfristig den Erfolg der Gründung im Zielland gefährden kann.

Weiters ist die Kenntnis der lokalen Sprache und der lokalen Kultur in diesen Fällen meist nicht ausreichend gegeben, weshalb in der Regel eine zweite Person mit lokalem Hintergrund und lokalem Wohnsitz als 2. Geschäftsführer engagiert wird, der den Eigentümervertreter im Tagesgeschäft unterstützt und wenn möglich vertritt. In den meisten Emerging Countries ist sogar mindestens ein Geschäftsführer mit lokalem Wohnsitz gesetzlich vorgeschrieben.

Allerdings verfügt diese zweite lokale Führungskraft oft nicht über die volle rechtliche Legitimation (z. B. keine alleinige Zeichnungsberechtigung) wie der offizielle Eigentümervertreter, so dass es bei Verhandlungen immer wieder zu Rückfragen und Verzögerungen kommen kann.

Die Eignung dieser Regelung für die Führung in Emerging Countries ist daher auf autoritär geführte Unternehmen der Kategorie C beschränkt.

### **7.2.2. Entsendung von Schlüsselarbeitskräften aus dem Mutterunternehmen in Führungspositionen der Tochtergesellschaft**

Speziell international tätige Unternehmen der Kategorien A und B entsenden in der Gründungsphase erfahrene Mitarbeiter des eigenen Unternehmens auf Zeit auf Schlüsselpositionen im Führungskräfte- wie auch im Mitarbeiterbereich ins Zielland. Diesen erfahrenen Mitarbeitern des Mutterunternehmens kommt beim Aufbau des neu gegründeten Unternehmens eine entscheidende Rolle zu, meist wählen sie zusätzliche kulturell passende lokale Mitarbeiter nach fachlichen und emotionalen Kriterien in Abstimmung mit dem Personalbereich des Mutterunternehmens aus.

Der Vorteil dieser Lösung ist, dass diese Schlüsselarbeitskräfte über wesentliche Phasen des Unternehmensgründungsprozesses hinweg vor Ort verfügbar sind und den Gründungsprozess daher persönlich gestalten, leiten und überwachen können. Das Setzen von korrektiven Maßnahmen bei Planabweichungen oder kurzfristigen zusätzlichen Anforderungen ist damit effizienter möglich als bei einem so genannten

„Remote-Management“. Auch haben diese Führungskräfte in der Regel das volle Vertrauen der Entscheidungsträger in der Muttergesellschaft, was Entscheidungsprozesse in diese Richtung gleichfalls deutlich verkürzt.

Voraussetzung für die rechtliche Anerkennung dieser Führungskräfte ist die Begründung eines Hauptwohnsitzes im Zielland, was zu arbeits- und steuerrechtlichen Problemen führen kann. Daher wird in diesen Fällen meist eine lokale 2. Führungskraft mit Wohnsitz im Gründungsland bestimmt.

Nachteil dieser Regelung ist das Fehlen der Schlüsselarbeitskraft in ihrer angestammten Funktion in der Muttergesellschaft, was dort zu Ressourcenengpässen, Qualitäts- und Erfahrungsverlust sowie zu Zusatzaufwendungen durch Nachbesetzung, Überstunden usw. führen kann.

Geeignet ist diese Regelung grundsätzlich für alle Unternehmenskategorien, in der Praxis kommt sie primär bei großen Unternehmen der Kategorien A und B zum Einsatz.

### **7.2.3. Entsendung von Führungskräften aus der Region des Mutterunternehmens**

Da neben den meist klar definierten fachlichen Anforderungen für solche Positionen auch die soziale und interkulturelle Kompetenz eine ganz wichtige Rolle spielt, ist die Entscheidung zu treffen, ob die Auswahl der Führungskraft aus der Region des Gründungsunternehmens oder des Ziellandes erfolgen sollte.

Da vor der Gründung meist eine Einschulung der potentiellen neuen Führungskraft in der Muttergesellschaft zum Kennenlernen der unternehmensinternen Prozesse und Abläufe sowie der Unternehmenskultur erfolgt, wird in ca. 2/3 der Fälle bei Unternehmen der Kategorien A und B ein Mitarbeiter aus der Region des Mutterunternehmens ausgewählt, wobei Erfahrungen mit Sprache, Geschäftsgegebenheiten und Kultur des Ziellandes durchaus erwünscht sind und bei der Auswahl zusätzlich eine Rolle spielen. Die Bereitschaft, sich über einen längeren Zeitraum (üblicherweise mindestens 2 Jahre) vertraglich zu dieser Position zu verpflichten, wird allgemein erwartet. Der Begründung eines Hauptwohnsitzes im Gründungsland kommt aus rechtlichen Gründen eine wesentliche Bedeutung zu. Anderenfalls ist auch in diesem Fall eine 2. lokale Führungskraft mit Hauptwohnsitz im Gründungsland zu bestimmen.

Die Verträge mit diesen Führungskräften werden üblicherweise zu den Bedingungen des Landes der Muttergesellschaft auf Basis der dortigen Währung geschlossen und nach der ersten Vertragsperiode in einen lokalen Vertrag nach den Bedingungen des Ziellandes auf Basis der dortigen Währung überführt. Diese Vertragsänderung kann mit wesentlichen Problemen verbunden sein, da Gehaltsniveau, Währungsstabilität und Rechtssicherheit im arbeitsrechtlichen Bereich gerade in Emerging Countries merkliche Verschlechterungen im Vergleich zu Arbeitsverträgen im Land der Muttergesellschaft darstellen. So kommt es in ca. der Hälfte aller Fälle zu keiner einver-

nehmlichen Vertragsänderung sondern zur Übergabe der Führungskräfteverantwortung an einen lokalen Manager. Allerdings wird diese Vertragsänderung oft als Vorwand für eine ohnedies gewünschte Veränderung genommen, da bei gutem Willen aller Beteiligten in der Praxis immer ein Weg zur einvernehmlichen Vertragsänderung gefunden werden kann.

Vorteil dieser Form der Führungskräftebestellung ist die Auswahlmöglichkeit nach vorgegebenen fachlichen und kulturellen Kriterien, die volle Verfügbarkeit für die Funktion und das Vermeiden von Ressourcenengpässen in der Muttergesellschaft.

Als Nachteile können der erforderliche Einschulungsbedarf der neuen Führungskraft in die Abläufe der Muttergesellschaft, die notwendige kulturelle Integration und die meist nicht volle Beherrschung der Sprache des Ziellandes gewertet werden. Aufgrund der gesetzlichen Regelungen für Organe einer Gesellschaft im Zielland kann auch in diesem Fall die Bestellung eines zweiten lokal ansässigen Managers notwendig sein.

Geeignet ist diese Form der Führungskräfteauswahl für alle Unternehmen. Bei Unternehmen der Kategorie A wird sie am häufigsten angewandt.

#### **7.2.4. Führungskräfteauswahl aus der Region des Gründungslandes**

Im Sinne einer langfristig nachhaltigen Führungskräfteauswahl für das zu gründende Unternehmen wäre die Auswahl der Führungskräfte aus der Region des Gründungslandes anzustreben. Tatsächlich geschieht das nur in ca. 1/3 der Fälle bei Unternehmen der Kategorien A und B, die meist über globale Ausschreibungen die Führungskräfte akquirieren. Der aus gesellschaftsrechtlichen Gründen erforderliche Hauptwohnsitz der Führungskraft im Gründungsland sowie die lokale Staatsbürgerschaft sind in dem Fall meist gegeben.

Für diese Form der Führungskräfteauswahl ist ein kulturelles Verständnis der Organe der Muttergesellschaft für die Voraussetzungen und Notwendigkeiten im Zielland Voraussetzung. Meist wird diese Form der Führungskräfteauswahl nach negativen Erfahrungen mit Gründungen in der Vergangenheit durchgeführt, bei denen mangelnde Sozialkompetenz im eigenen Unternehmen und bei der Führungskräfteauswahl im Zielland zum Scheitern der Gründung geführt haben.

Auch hier ist neben den unabdingbaren technischen Voraussetzungen der sozialen und interkulturellen Kompetenz der auszuwählenden Führungskraft besondere Bedeutung beizumessen. Neben der lokalen Sprache sollten Kenntnisse der Geschichte sowie der sozialen und kulturellen Bedingungen im Zielland gegeben sein. Zugleich sollte aber auch ein ausreichendes Verständnis für die Firmenkultur und die Philosophie der Muttergesellschaft vorhanden sein, da eine laufende positive Zusammenarbeit mit den zuständigen Mitarbeitern der Muttergesellschaft für die planmäßige Entwicklung des neu gegründeten Unternehmens unabdingbar ist.

Die Auswahl der lokalen Führungskräfte erfolgt entweder über Empfehlungen lokaler etablierter Partner oder über global agierende Headhunter, die sowohl im Land der Muttergesellschaft als auch in der Zielregion vertreten sind. Voraussetzung für den Erfolg der Suche ist vorab die Erstellung eines möglichst detaillierten Anforderungsprofils durch international erfahrene Personal- und Linienmanager der Muttergesellschaft mit Verständnis für die fachlichen, sozialen und interkulturellen Notwendigkeiten einer Führungskraft in Emerging Countries.

Die Verträge mit den lokalen Managern werden üblicherweise auf Basis des im Zielland gültigen Arbeitsrechts und der lokalen Währung abgeschlossen. Bei ihnen sollte außerdem auf Nachhaltigkeit und langfristige Zusammenarbeit größter Wert gelegt werden. Neben den rechtlichen und pekuniären Bedingungen bedeutet die Beschäftigung als Führungskraft in einem internationalen Unternehmen gerade in Emerging Countries ein hohes Maß an Sozialprestige, das im positiven Sinne von der Muttergesellschaft genutzt werden kann. Bei entsprechender Führung durch die Organe der Muttergesellschaft und definierter Eigenständigkeit von Entscheidungen im Zielland in einem gesetzten Rahmen sind solche lokale Manager oftmals sehr loyal zum Mutterunternehmen und führen das lokale Unternehmen mit großem Einsatz wie ihr eigenes.

Konflikte können dabei in erster Linie durch Nichteinhaltung von „Corporate Ethics“ oder Compliance-Richtlinien der Muttergesellschaft entstehen, deren Einschränkungen aufgrund der lokalen Wirtschafts- und Unternehmenskultur oft nicht voll verstanden und akzeptiert werden. Da aber z. B. die Einhaltung der SOX-Richtlinien für US-basierte Unternehmen durch den Verlust der generellen Handelslizenz bei Übertretung der Richtlinien unternehmenskritisch sein kann, ist eine Schulung der lokalen Manager durch entsprechend versierte Stellen der Muttergesellschaft (z. B. Interkulturelle Büros, „Fiduciary Offices“) unerlässlich.

Die Kenntnis dieser Ethik-Regeln ist insofern von Bedeutung, als sie von den lokalen Managern in Emerging Countries oftmals dermaßen flexibel angewandt werden, dass die Einhaltung der Regeln bei den regelmäßigen Reviews und Audits der Muttergesellschaft nachgewiesen werden kann, ohne dass die lokale Flexibilität im Wirtschaftsleben darunter leidet.

Vorteile dieser Form der Führungskräfteauswahl sind die Einhaltung der gesetzlichen Organbestellungsbedingungen des Ziellandes ohne die Notwendigkeit eines zweiten lokalen Managers, der starke Fokus auf die kulturellen Erfordernisse im Zielland und die Nutzung des gewachsenen lokalen Netzwerkes dieser Führungskräfte sowie die perfekte Beherrschung der lokalen Sprache.

Nachteil ist das oft mangelnde Vertrauen der Muttergesellschaft in das eigenständig agierende lokale Organ der Tochtergesellschaft, was manchmal Kontrollauswüchse mit fast täglichen Reporting-Erfordernissen und wöchentlichen bis monatlichen Reviews mit sich bringt. Auch muss sich die neue Führungskraft erst mit den Abläufen, Regeln und der Kultur der Muttergesellschaft vertraut machen.

Geeignet ist die Form der lokalen Führungskräfteauswahl für alle Unternehmen. Tatsächlich wird sie in ca. einem Drittel der Fälle von Unternehmen der Kategorien A und B angewandt, bei Kategorie-C-Unternehmen kommt sie nur fallweise zum Einsatz.

### **7.3. Mitarbeiterauswahl**

Nach der Auswahl und Bestellung der Führungskräfte erfolgt die Auswahl der benötigten Mitarbeiter. Diese erfolgt üblicherweise durch die neu ernannten Führungskräfte im Gründungsland in Zusammenarbeit mit der zentralen Personalabteilung der Muttergesellschaft. Folgende Verfahren kommen dabei zur Anwendung.

#### **7.3.1. Entsendung von Schlüsselarbeitskräften der Muttergesellschaft**

Für technologisch anspruchsvolle Tätigkeiten werden zur Einschulung der lokal neu aufgenommenen Mitarbeiter oftmals Schlüsselarbeitskräfte der Muttergesellschaft temporär im neu gegründeten Unternehmen eingesetzt. Diese nehmen für eine vordefinierte Dauer (meist ein halbes Jahr bis zu 2 Jahre) die Meister- und Vorarbeiterposition ein, um die neu aufgenommenen Kollegen in ihre Tätigkeiten einzuweisen und das Qualitätsbewusstsein zu stärken. Gemeinsam mit der Personalverwaltung und der lokalen Führungskraft werden diese Kräfte in die Personalauswahl der neuen Mitarbeiter eingebunden.

Aus der meist üblichen Führungsspanne von 1:10 bis 1:20 im Meister- und Vorarbeiterbereich ergibt sich die Anzahl der benötigten Schlüsselarbeitskräfte.

Arbeits- und steuerrechtliche Bedingungen im Gründungsland, gegebene Doppelbesteuerungsabkommen und sonstige wirtschaftspolitische Gegebenheiten (z. B. im EU-Recht) sind hier zu beachten und länderspezifisch stark unterschiedlich.

Vorteile dieser Form der Mitarbeiterauswahl sind die vorhandenen technischen Kenntnisse und die Vertrautheit mit den Abläufen und der Kultur der Muttergesellschaft.

Nachteile sind der entstehende Ressourcenmangel im bisherigen Stammbereich der Muttergesellschaft, mögliche Qualitätsprobleme durch Know-how-Verlust und Zusatzkosten durch Nachfolgeschulungen und Überstunden. Auch arbeitsrechtliche Fragen und steuerliche Regelungen können ein Nachteil bei dieser Form der Mitarbeiterauswahl sein.

Geeignet ist diese Mitarbeiterauswahl für alle Unternehmenskategorien, angewandt wird sie meist bei Unternehmen der Kategorie A.

#### **7.3.2. Auswahl von Mitarbeitern für die Tochtergesellschaft extern im Land der Muttergesellschaft**

Gerade bei technologieintensiven Unternehmen ist es im Rahmen der Globalisierung schwierig bis unmöglich, entsprechend ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter im



Zielland zu finden. Es werden daher entsprechend ausgebildete und erfahrene externe Arbeitskräfte im Land der Muttergesellschaft ausgewählt und der Tochtergesellschaft zur Verfügung gestellt. Sie nehmen dann eine ähnliche Funktion wie die zuvor erwähnten Schlüsselarbeitskräfte der Muttergesellschaft wahr, ohne allerdings die Abläufe, Prozesse und Kultur der Muttergesellschaft zu kennen. Ein meist in diesen Fällen zur Anwendung kommender, in der Regel mehrwöchiger „Schnellsiedekurs“ löst das Problem nur zum Teil, da damit nur marginale Einblicke in die Muttergesellschaft geboten werden können, während tieferliegende kulturelle Aspekte erst nach rund einem Jahr erkannt werden können.

Vorteile dieser Form der Mitarbeiterauswahl sind die Verfügbarkeit der erforderlichen technischen Skills aus Ausbildung und Erfahrung, die Kenntnis der Sprache und Kultur des Landes der Muttergesellschaft sowie die Basiseinschulung in Abläufe und Regeln der Muttergesellschaft.

Nachteile sind die meist nicht vorhandenen Kenntnisse der Sprache und Kultur im Zielland, nur marginale Kenntnisse der Kultur der Muttergesellschaft und die oft überzogenen Erwartungen bezüglich Kompensation und Image der Arbeit im Zielland.

Geeignet ist diese Form der Mitarbeiterbestellung grundsätzlich für alle Unternehmenskategorien, sie kommt meist bei Unternehmen der Kategorie B zur Anwendung.

### **7.3.3. Auswahl von Mitarbeitern aus dem Gründungsland**

Die häufigste Form der Mitarbeiteraufnahme ist die Aufnahme von Mitarbeitern aus dem Gründungsland. Diese Mitarbeiter werden vor allem für weniger spezialisierte Arbeiten mit geringeren Ausbildungs- und Erfahrungsanforderungen eingestellt. Dies betrifft in der Regel die überwiegende Anzahl der für die Produktion oder die Dienstleistungserbringung benötigten Mitarbeiter.

Auf Basis der im Businessplan definierten Produktionszahlen oder der Dienstleistungserwartungen werden die Anzahl und die Qualifikation der benötigten Mitarbeiter definiert. Dabei ist zu beachten, dass die Produktivität in Emerging Countries üblicherweise um den Faktor 2 bis 3 geringer ist als im Land der Muttergesellschaft. Diese Unterschiede sind meist historisch-kulturell bedingt, da Leistungsdenken und Qualitätsorientierung in den Ländern der Emerging Countries keine Tradition wie in industrialisierten Ländern haben. Vielfach wird hier gearbeitet, um zu leben und sobald genug für eine gewisse Periode verdient wurde, wird die Arbeit in manchen Ländern so lange eingestellt, bis wieder neuer Mittelbedarf besteht. So kann es in Südamerika oder in einigen afrikanischen Ländern durchaus vorkommen, dass nur ein Teil der zu einer Schicht eingeteilten Mitarbeiter auch tatsächlich erscheint – was speziell im produktionsorientierten Schichtbetrieb oft zu essenziellen Problemen führen kann.

Die Auswahl der lokalen Mitarbeiter erfolgt meist durch die lokale Führungskraft unter Nutzung der lokalen Netzwerke und der sozialen Strukturen im Land. Da eine struk-

turierte Arbeitsmarktverwaltung in Emerging Countries in der Regel nicht verfügbar ist, wird die Personalsuche über persönliche Verbindungen und das lokale soziale Netzwerk erfolgen. Inseratenkampagnen oder sonstige Medienwerbung sind umso hilfreicher, je entwickelter das Gründungsland in arbeitsmarktpolitischer Sicht bereits ist.

Zur Schaffung einer gewünschten Unternehmenskultur bedarf es neben der richtigen Führungskraft mit entsprechendem Leadership-Vermögen auch eines bestimmten Arbeitertyps. Dieser kann im Rahmen von Auswahltests mit entsprechenden Verfahren (z. B. psychometrische Profilierung, analytische, verbale und konzeptuelle Tests, verhaltensorientierte Tiefeninterviews) bestimmt werden, um damit eine bestimmte Mischung von Mitarbeiterpersönlichkeiten zu erreichen, die in der Zusammensetzung die für das Unternehmensziel optimale Leistung erbringen können.

Auf die historischen, kulturellen und religiösen Gewohnheiten der neuen Mitarbeiter ist dabei Rücksicht zu nehmen, da es ansonsten zu keiner Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen („Loyalität“) kommt und die Produktivität noch weiter als ohnedies schon üblich sinkt. Interkulturelles Verständnis mit den daraus abgeleiteten Begleitmaßnahmen ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensgründung in Emerging Countries.

Vorteile dieser Form der Mitarbeiterauswahl sind die große Anzahl der im Land verfügbaren potentiellen Mitarbeiter, das einfache Auswahl- und Aufnahmeverfahren, die hohe Flexibilität bei Mitarbeiterwechsel sowie die Kommunikationsmöglichkeit in der lokalen Landessprache.

Nachteile sind die erwähnte geringere Produktivität der lokalen Mitarbeiter, das sachliche und kulturelle Unverständnis für Prozesse, Abläufe und Ethikvorgaben der Konzernmutter, eine gewisse länderspezifische Unzuverlässigkeit, die Nichtbeherrschung der Konzernsprache und der meist langwierige Lernprozess bis zur vollen Eingliederung dieser Mitarbeiter in die betrieblichen Abläufe. Damit verbunden sind speziell in der Anlauf- und Einschulungsphase merkliche Qualitätsprobleme und höhere Unfallraten.

Diese Form der Mitarbeiterauswahl ist für alle Unternehmenstypen A, B und C geeignet und wird in allen Unternehmen häufig angewandt.

Zusammengefasst wird die Eignung und Häufigkeit der Personalmaßnahmen je Unternehmenskategorie in der folgenden Tabelle dargestellt.

|                       |  | Kategorie A |            | Kategorie B |            | Kategorie C |            |
|-----------------------|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                       |  | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit | Eignung     | Häufigkeit |
| Führungskräfteauswahl | Eigentümer übernimmt Organverantwortung        | keine       | selten     | keine       | selten     | gut         | häufig     |
|                       | Schlüsselarbeitskräfte aus Muttergesellschaft  | gut         | häufig     | gut         | häufig     | gut         | selten     |
|                       | Führungskräfte aus Land der Muttergesellschaft | gut         | häufig     | gut         | selten     | gut         | selten     |
|                       | Führungskräfte aus Gründungsland               | gut         | häufig     | gut         | häufig     | gut         | selten     |
| Mitarbeiterauswahl    | Schlüsselarbeitskräfte aus Muttergesellschaft  | gut         | häufig     | gut         | selten     | keine       | selten     |
|                       | Mitarbeiter aus Land der Muttergesellschaft    | gut         | selten     | gut         | häufig     | gut         | selten     |
|                       | Mitarbeiter aus Gründungsland                  | gut         | häufig     | gut         | häufig     | gut         | häufig     |

Tab. 20: Eignung und Häufigkeit der Personalauswahlverfahren in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie

## 8. Besonderheiten bei Unternehmensgründungen in Emerging Countries

Unternehmensgründungen in Emerging Countries sind mit besonderen wirtschaftlichen, kulturellen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen verbunden und daher mit Gründungen in etablierten Ländern nicht vergleichbar. Den involvierten Personen kommt eine noch größere Bedeutung als in den etablierten Ländern zu, überdies spielt das dreidimensionale Menschen- und Unternehmerbild eine wichtige Rolle.<sup>124</sup> Sowohl in der Projekt- als auch in der Produktivphase ist die Erweiterung der rein rationalen, logisch-kausalen Denkweise um die psychologische Komponente menschlichen Wahrnehmens, Denkens und Handelns erforderlich.

### 8.1. Unterschiede im Problemverständnis

Bereits beim Problemverständnis (was ist überhaupt ein Problem, welche Bedeutung hat es, was wäre der mögliche Lösungsansatz und das Vorgehen zur Problemlösung usw.) zeigen sich oft deutliche Unterschiede zwischen den meist strukturiert-logischen Lösungsansätzen in der Muttergesellschaft und dem emotional-spirituellen Ansatz in Tochtergesellschaften der Emerging Countries.

Die grundsätzlichen Unterschiede des rational-systematischen zum psychologisch-systematischen Problemverständnis lassen sich prägnant gegenüberstellen.

| <b>rationales-systematisches Problemverständnis</b>                        | <b>psychologisches-systematisches Problemverständnis</b>                                   |
|--|--|
| spricht von Problemen  | spricht von Fragen und Annäherungen  |
| gebraucht Techniken und Strukturen   | bleibt in Föhlung mit humanen Dimensionen  |
| sucht Professionalität und Expertenwissen                                  | gibt keine endgültigen Fachantworten   |
| nimmt an, dass Wirklichkeit mit formalen Modellen beschrieben werden kann. | nimmt an, dass Wirklichkeit mit formalen Modellen nicht endgültig beschrieben werden kann. |

**Tab. 21: Unterschiede des rational-systematischen Problemverständnisses zum psychologisch-systematischen Problemverständnis<sup>125</sup>**

Die angeführten Unterschiede im Problemverständnis sind Teil der kulturellen Unterschiede zwischen den entwickelten Ländern und den Entwicklungsländern. Dabei gibt es auch innerhalb dieser beiden Gruppen noch deutliche kulturelle Unterschiede, sodass eine eindeutige Kategorisierung des Problemverständnisses nach diesen Begriffen nicht generell möglich ist.

Beispielhaft steht hier der sprichwörtlichen „deutschen Gründlichkeit“ mit stark rational-systematischer Prägung (Pünktlichkeit, Strukturiertheit, Technikgläubigkeit, Lö-

<sup>124</sup> In Anlehnung an: Müri in: Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 282ff.

<sup>125</sup> Müri in: Habermellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow, 1994, S. 286.

sungsorientierung usw.) die ebenfalls sprichwörtliche „morgenländische Unbestimmtheit (Unpünktlichkeit, Unstrukturiertheit, Glauben an die Vorbestimmung, Religiosität usw.) mit stark emotional-spirituellen Prägung gegenüber.

Die bereits beim Problemverständnis beginnenden unterschiedlichen Sichten auf sachlich gegebene Fakten sind die Ursachen für viele Missverständnisse und Unstimmigkeiten bei Unternehmensgründungsaktivitäten in Emerging Countries, die meist von der emotional-spirituellen Kultur geprägt werden.

Ein Verständnis beider Sichtweisen mit dem bestmöglichen Ausgleich der Unterschiede ist Voraussetzung für erfolgreiche Gründungsprojekte im Emerging Countries. Daher ist den emotional-spirituellen Aspekten bei der Gründung von Unternehmen in Emerging Countries genauso viel Bedeutung beizumessen wie den rational-fachlichen Aufgabenstellungen.

## **8.2. Rechtssystem und Rechtssicherheit**

Wie aus der Erhebung in 42 Emerging Countries (Beilage 5) ableitbar, wurden die Parameter Rechtssystem und Rechtssicherheit von den Wirtschaftsdelegierten der AWO der WKO in über 70 % der Fälle durchschnittlich bis unterdurchschnittlich ( $\geq 3$ ) bewertet. In 10 % der Fälle (z. B. in Russland) wurde das Rechtssystem sogar mit der schlechtesten Note 5 – also als absolut unbefriedigend – bewertet.

Dies bedeutet eine enorme Unsicherheit beim Schutz der im Zug der Gründung getätigten Investitionen, die weit über das übliche unternehmerische Risiko hinausgeht. Da aber zugleich die Chancen in diesen Ländern durch hohes Wirtschaftswachstum und zukunftssträchtige Ressourcenverfügbarkeit (z. B. im Energiebereich mit Erdöl und Erdgas) sehr groß sind, werden trotz der Rechtsunsicherheit Gründungen in diesen Ländern durchgeführt. Durch entsprechende Maßnahmen (Risikomanagement, Ausfallversicherungen, staatliche Haftungen usw.) wird versucht, das Verlustrisiko möglichst gering zu halten.

Tatsächlich zeigen erfolgreiche Gründungen in diesen kritischen Ländern, dass durch Kenntnis lokaler Rechtsverhältnisse auch bei formal gegebener Rechtsunsicherheit der Globalisierungsschritt in diese Länder erfolgreich möglich ist. Bei gegebenen Alternativen sollten allerdings eher diejenigen Länder bei der Ziellandauswahl bevorzugt werden, in denen Rechtsunsicherheit nicht oder nicht in diesem Ausmaß gegeben ist.

## **8.3. Businesskultur und soziales Gefüge**

Die Parameter Businesskultur und soziales Gefüge in der Ländererhebung der AWO der WKO sind wesentliche Indikatoren für die Unternehmenskultur, die den Erfolg eines Gründungsprojektes im hohen Ausmaß beeinflussen. In über 50 % der Fälle wurde die Businesskultur durchschnittlich bis unterdurchschnittlich ( $\geq 3$ ) bewertet, in 2 Fällen (Libyen und Nigeria) mit der schlechtesten Note 5.

Beim sozialen Gefüge wurde die durchschnittliche bis unterdurchschnittliche Bewertung ( $\geq 3$ ) in über 80 % der Fälle vergeben, für 9 Länder (darunter Brasilien, Russland und Indien) wurde die schlechteste Bewertung 5 vergeben.

Dies zeigt die großen sozialen Unterschiede in Emerging Countries, was bei Führungskräfte- und Mitarbeiterauswahl zu beachten ist. Der lokal erforderlichen Kompatibilität zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern einer Abteilung oder einer Gruppe ist hier besonderes Augenmerk zu widmen, da in manchen Ländern eine Zusammenarbeit zwischen Menschen unterschiedlicher sozialer Schichten schwierig bis unmöglich ist und auch die Zuweisung gewisser Tätigkeiten nur an Angehörige bestimmter sozialer Schichten möglich ist.

Diese Problematik beeinflusst unmittelbar die Businesskultur eines Landes mit den Kriterien Handschlagqualität und Vertrauen in den Partner. In manchen Ländern werden bei unternehmensübergreifenden Vereinbarungen nur Vertreter gleicher sozialer Schichten als gleichrangig akzeptiert, während sozial niedrigeren Schichten kein Vertrauen entgegengebracht wird.

Dieses Thema ist oftmals nicht offensichtlich und wird nicht offiziell artikuliert, spielt aber im Sinne der Unternehmenskulturebenen von Schein auf der 3. Ebene der „zugrundeliegenden gemeinsamen Erfahrungen“ eine wesentliche Rolle. Die Kenntnis und Nutzung dieser Erfahrungen für erfolgreiche Gründungsprojekte erfordert ein tiefes Verständnis für die kulturellen Eigenheiten eines Landes. Damit kann Problemen dieser Art vorgebeugt und das Gründungsprojekt auch in Ländern mit einer tendenziell schlechten Bewertung dieser Parameter zu einem Erfolg geführt werden.

#### **8.4. Kriminalität und Korruption**

Bei diesem Parameter wurden fast 90 % der Länder durchschnittlich bis unterdurchschnittlich ( $\geq 3$ ) bewertet, davon 3 Länder (darunter Russland) mit der schlechtesten Note 5. Dies stellt eines der größten Probleme bei der Unternehmensgründung in Emerging Countries dar, wobei diese Frage eng mit der schon diskutierten Problematik des Rechtssystems verbunden ist.

Als nach westlichem Standard kriminell einzustufende Delikte (z. B. Lizenzvergehen, Datenschutzverletzungen usw.) werden in vielen Ländern gar nicht als solche empfunden und daher auch nicht verfolgt, was die lokalen Kriminalstatistiken im positiven Sinne verfälscht und für Unternehmensgründer einen inakzeptablen Tatbestand ausmacht.

Auch Korruption ist in vielen Ländern an der Tagesordnung. Diese „Extrazahlungen“ gehören etwa im Behördenbereich aufgrund der niedrigen Standardvergütungen zum halboffiziellen Einkommen der Beamten z. B. im Zoll- und Finanzbereich. Die Vergabe öffentlicher Aufträge ist ebenfalls vielfach mit „Sonderzahlungen“ an die verantwortlichen Entscheidungsträger verbunden.

Dies führt bei gründungswilligen Muttergesellschaften mit entsprechend strengen Ethikvorschriften zu Unvereinbarkeiten zwischen den Businessanforderungen im Gründungsland und den Werten der Muttergesellschaft. Umgehungsmöglichkeiten mit Schmiergeldzahlungen über Partnerunternehmen und Scheinrechnungen der Partner an die Muttergesellschaft zur Kompensation der Aufwendungen wurden bei Ethikrevisionen entdeckt und unterbunden (z. B. bei Siemens im Jahr 2010). Dies hat dazu geführt, dass manche Unternehmen Gründungen in Ländern mit hoher Kriminalität und Korruption von vornherein ausschließen und diese Märkte damit anderen – in diesem Bereich flexibleren oder weniger strengen – Mitbewerbern überlassen.

## **8.5. Emotionale Probleme zwischen Mutterland und Gründungsland**

Wie bereits bei der Darstellung der volkswirtschaftlichen Stufentheorien in Kapitel 3.1 ausgeführt, erfolgen Unternehmensgründungen meist durch Unternehmen in Ländern höherer Entwicklungsstufe in Zielländern mit niedrigerer Entwicklungsstufe. Im umgekehrten Fall sind es hingegen meist finanzielle Beteiligungen von Unternehmen in Emerging Countries mit Devisenüberschüssen (z. B. VAE, Saudi-Arabien, China usw.) an Unternehmen in entwickelten Ländern (z. B. Beteiligung von VAE-Unternehmen an der OMV).

Einerseits durch die Länderbewertung in höhere und niedrigere Entwicklungsstufen und andererseits durch die Spannungen zwischen ausländischem Kapital und inländischen Arbeitskräften (siehe Karl Marx: Bedeutung von Arbeit versus Kapital, Kapitel 3.1.1) kommt es in manchen Emerging Countries zu einem Gefühl der Unterlegenheit bzw. Minderwertigkeit der eigenen Beiträge zur Wirtschaftsleistung im Vergleich zum ausländischen Investor. Da in der Regel alle wesentlichen wirtschaftlichen Grundsatzentscheidungen in der Muttergesellschaft und damit im Ausland getroffen werden, kann es im Zielland zu einem Gefühl der Machtlosigkeit gegenüber der bestimmenden Muttergesellschaft kommen, das fallweise auf das Land der Muttergesellschaft übertragen wird.

Da auch das soziale Gefüge in manchen Emerging Countries nicht nach den Standards von entwickelten Ländern ausgeprägt ist (keine etablierten Arbeitnehmervertreter wie z. B. Betriebsräte oder Gewerkschaften) kann es durch scheinbar unbedeutende Anlässe (Versetzungen oder Kündigungen von Mitarbeitern, Streichung von betrieblichen Vergünstigungen usw.) zu unkontrollierten Ausbrüchen der schwellenden Unzufriedenheit kommen, die sich in offenen (wilde Streiks, unangemeldete Demonstrationen, Vandalenakte usw.) oder versteckten (Sabotageakte, erhöhte Krankenstände, destruktive Arbeitsweise usw.) Aktionen äußern. Die Unzufriedenheit richtet sich dann fallweise nicht nur gegen die lokale Unternehmensführung und die Muttergesellschaft, sondern auch gegen das Land der Muttergesellschaft und deren Einrichtungen oder Symbole, wie z. B. Demonstrationen vor Botschaften, Verbrennen von Fahnen oder Anschläge auf typische Markenprodukte des Landes der Muttergesellschaft beweisen.

Um diese Probleme zu vermeiden, müssen diese potentiellen unterschwelligen Ängste und das mögliche Unbehagen der Mitarbeiter im Zielland rechtzeitig erkannt und prophylaktisch Vorbeugemaßnahmen gesetzt werden. In Kenntnis der sozialen Verantwortung international tätiger Konzerne (Schlagwort: „CSR = Corporate Social Responsibility“) werden durch die Muttergesellschaft eigene Bereiche eingerichtet, die sich mit dieser Thematik beschäftigen und in enger Zusammenarbeit mit dem interkulturellen Büro Maßnahmen zur Vermeidung solcher Probleme stehen.

## 8.6. Internationalisierungsphasen mit interkultureller Unterstützung

Die Internationalisierung eines Unternehmens durch Unternehmensgründungen in Emerging Countries können – ähnlich wie Unternehmensgründungen generell – in Phasen gegliedert werden, die bei Unternehmen der angeführten Kategorien A, B und C mehr oder weniger ausgeprägt auftreten. Folgende Phasen können hier typischerweise genannt werden (siehe Abb. 43).

- **Motivationsphase:** Gründungsüberlegungen werden aus den bereits in Kapitel 4.2 genannten Motiven heraus angestellt, mit entsprechenden Fakten aus Erfahrungen, Studien und Untersuchungen konkretisiert und letztendlich wird ein Gründungsantrag an die dafür zuständigen Stellen adressiert.
- **Entscheidungsphase:** Auf Basis der Anforderung aus den Bereichen und Abteilungen werden Businesspläne erstellt, Szenarien überlegt und bei positiver Begutachtung ein Gründungsantrag an die Unternehmensleitung (Vorstand oder Geschäftsführung) gestellt, die die Gründungsentscheidung fällt.
- **Gründungsphase:** Projektaufsichts- und Projektgremien werden etabliert, Zielland und Beteiligungs- oder Gründungsform ausgewählt und die Gründung in Form einer Projektorganisation durchgeführt. Die Projekt- wird in die Produktivorganisation überführt, die erforderlichen Führungskräfte und Mitarbeiter ausgewählt und mit der Produktion begonnen.
- **Produktivphase:** Fertigung bzw. Dienstleistungserbringung im Rahmen der definierten Produktivorganisation mit laufender Optimierung der Verfahren und Prozesse. Nutzung des etablierten lokalen und internationalen Berichtswesens.

Zusätzlich zu den sachlich-rational beschriebenen Phasen der 1. Dimension von Kultur, Mensch, Unternehmen und Führung sollte auch die 2. und 3. Dimension dieser Phasen auf der emotionalen und spirituellen Ebene berücksichtigt und durch entsprechende Maßnahmen unterstützt werden. Der dafür benötigte Aufwand ist gut investiert, da bei Problemen im interkulturellen Bereich die gesamte Gründung gefährdet werden kann.

## 8.7. Schutz des geistigen Eigentums

Eine eng mit den Fragen des Rechtssystems, der Rechtssicherheit, dem Rechtsverständnis sowie mit der Kriminalität im Zielland verbundene Problematik ist die Frage des Schutzes des geistigen Eigentums. Speziell in Emerging Countries werden Fra-



gen des Marken- und Gebrauchsmusterschutzes, des Urheberrechtes und der Patentierung vielfach anders gehandhabt als in Ländern mit stark entwickeltem Rechtsverständnis. Markenpiraterie und Patentverletzungen kommen dort überdurchschnittlich oft vor, da entweder kein ausreichender gesetzlicher Schutz vorhanden ist oder bei doch gegebenem Recht die Durchführung von Verfahren schwierig und die Durchsetzung von Rechtstiteln fast unmöglich ist.

Daher scheuen sich vor allem Hochtechnologieunternehmen, die Fertigung von Produkten an Partner in Emerging Countries zu übertragen oder wesentliche Montage- oder Qualitätskontrollschritte von Partnern in diesen Ländern durchführen zu lassen. Wenn die Fertigung und Montage in einem solchen Zielland erfolgen soll, wird meist ein eigenes Unternehmen gegründet und auf den Schutz des patentierten Know-hows durch entsprechende Personalauswahl und sicherheitstechnische Vorkehrungen großer Wert gelegt.

Manchmal wird sogar auf eine Patentierung überhaupt verzichtet, um das entwickelte Verfahren oder Produkt nicht öffentlich beschreiben zu müssen. Sogar der Einbau von fertigungstechnischen Hürden zur Vermeidung von Nachbauten ist durchaus üblich und erschwert die Fertigung nicht autorisierter Kopien.

Im Zuge der Globalisierung wurde in den letzten Jahren von den Regierungen der Emerging Countries dem Schutz geistigen Eigentums durch entsprechende Gesetzgebung und rechtsstaatliche Maßnahmen verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet.

Der Fall China wird in der Folge beispielhaft detaillierter dargestellt. In China ist seit 1998 eine wesentliche Entwicklung im Patentrechtswesen durch Beitritt zum PVÜ (1985), Mitgliedschaft bei der PCT (1994) und Beitritt zur WTO (2001) festzustellen. Die Entwicklung des Patentwesens in China mit den Patentanmeldungen seit 1998 (untergliedert nach Erfindungen, Gebrauchsmuster und Marken) und den seit 1985 gesetzten patentrechtlichen Maßnahmen sind in Abb. 53 und in Tab. 22 dargestellt.

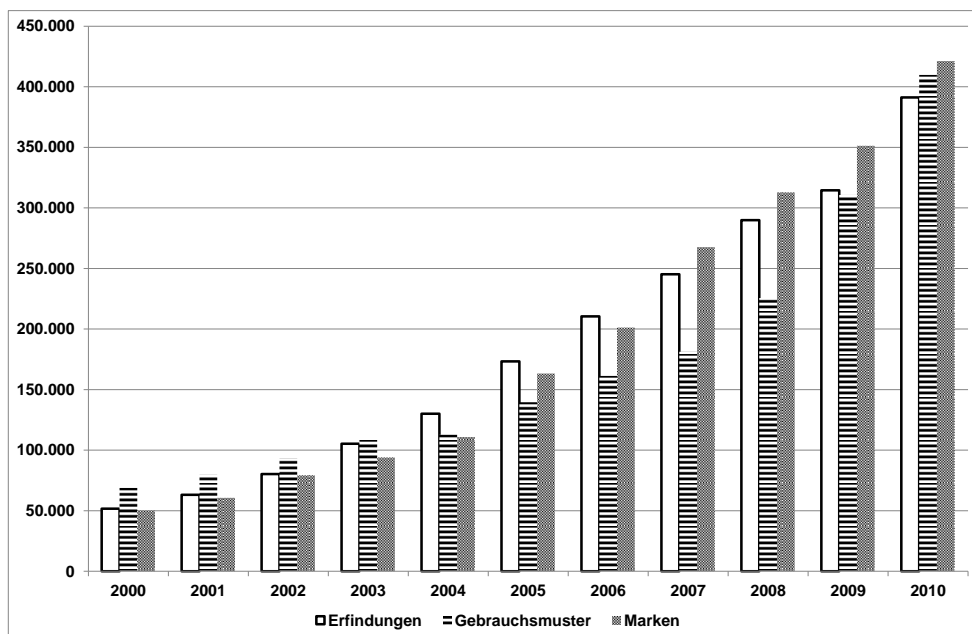


Abb. 53: Inländische und ausländische Patentanmeldungen (Erfindungen, Gebrauchsmuster und Marken) in China<sup>126</sup>

| 1985  | 1986 | ..... | 1991 | 1992                      | 1993                              | 1994                   | 1995                 | 1996 | 1997                      | 1998 | 1999 | 2000                              | 2001                        | 2002 | 2003                                | 2004                      | 2005  | 2006  | 2007 | 2008  | 2009 | 2010             | 2011 | ..... | ..... | 2026 | 2027 | 2028 |  |
|---|------|-------|------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------|----------------------|------|---------------------------|------|------|-----------------------------------|-----------------------------|------|-------------------------------------|---------------------------|---|---|------|---|------|------------------|------|-------|-------|------|------|------|--|
| China tritt der PVÜ bei, 1.4.1985 Erstes Patentrecht in China |      |       |      | Patentgesetz überarbeitet | 3. Kammer an Gerichten eingeführt | China Mitglied der PCT | Zollverordnung zu IP |      | Strafgesetz um IP ergänzt |      |      | Patentgesetz überarbeitet (TRIPS) | 11.12.2001 Beitritt zur WTO |      | Umsetzungsverordnung tritt in Kraft | Neue Zollverordnung zu IP | Neue Richtlinien zur strafrechtlichen Beurteilung | IP Complaint and Service Centers, 11. Fünf-Jahresplan erhält eigenes IP Kapitel |      | Aktuelle Überarbeitung des Patentgesetzes aus chinesischer Eigeninitiative; HIGUTE: |      |                  |      |       |       |      |      |      |  |
|   |      |       |      |                           |                                   |                        |                      |      |                           |      |      |                                   |                             |      |                                     |                           |   |   |      |   |      | PATENTLAUFZEIT → |      |       |       |      |      |      |  |

Tab. 22: Patentrechtliche Maßnahmen in China im Zeitraum 1985 bis 2008<sup>127</sup>

Grund für die Maßnahmen in China sind die eigenen stark steigenden lokalen Entwicklungen und damit verbundenen Schutzrechtsanmeldungen im Land, die einer ähnlichen Piraterie wie die ausländischen Patente ausgesetzt sind. Da die lokalen Schutzrechtsanmeldungen deutlich stärker als die ausländischen gestiegen sind (siehe Abb. 54), waren hier Maßnahmen dringend erforderlich.

<sup>126</sup> Daten: <http://english.sipo.gov.cn/statistics/> [14.4.2012].

<sup>127</sup> Wimberger, 2008, S. 12.

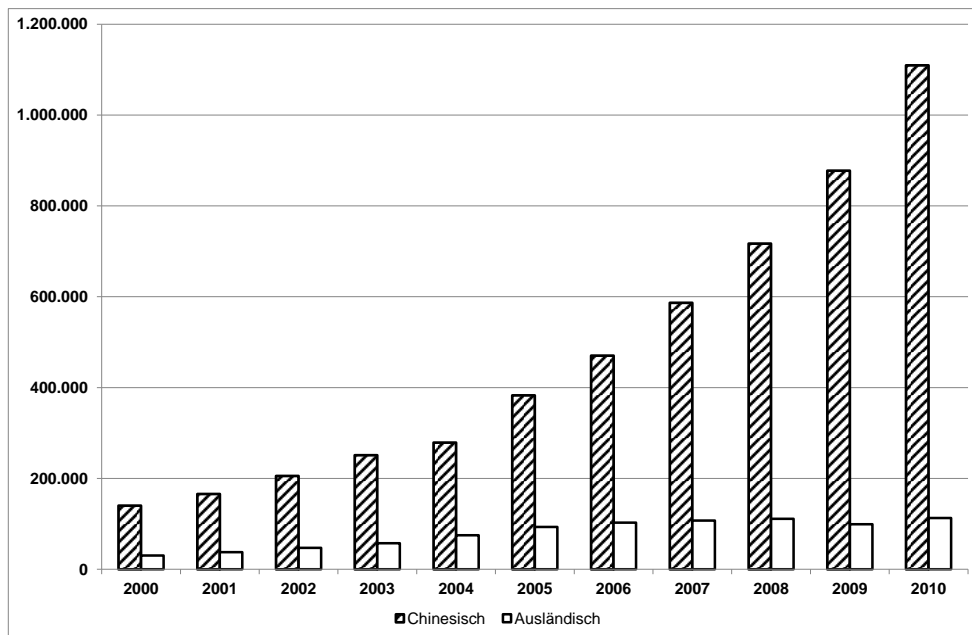


Abb. 54: Chinesische und ausländische Schutzrechtsmeldungen in China<sup>128</sup>

Von den in China 2010 angemeldeten ca. 110.000 ausländischen Patenten (ca. 10 % der lokalen chinesischen Anmeldungen) wurden ca. 30.000 (ca. 1/3) von Unternehmen aus Europa angemeldet (siehe Abb. 55). Die europäischen Unternehmen sind vielfach Muttergesellschaften von lokal in China gegründeten Unternehmen und haben daher – ebenso wie alle anderen ausländischen Muttergesellschaften – ein vitales Interesse an gesicherten Schutzrechten. Die Entwicklung der Schutzrechtsgebung in China wird daher global mit großem Interesse verfolgt.

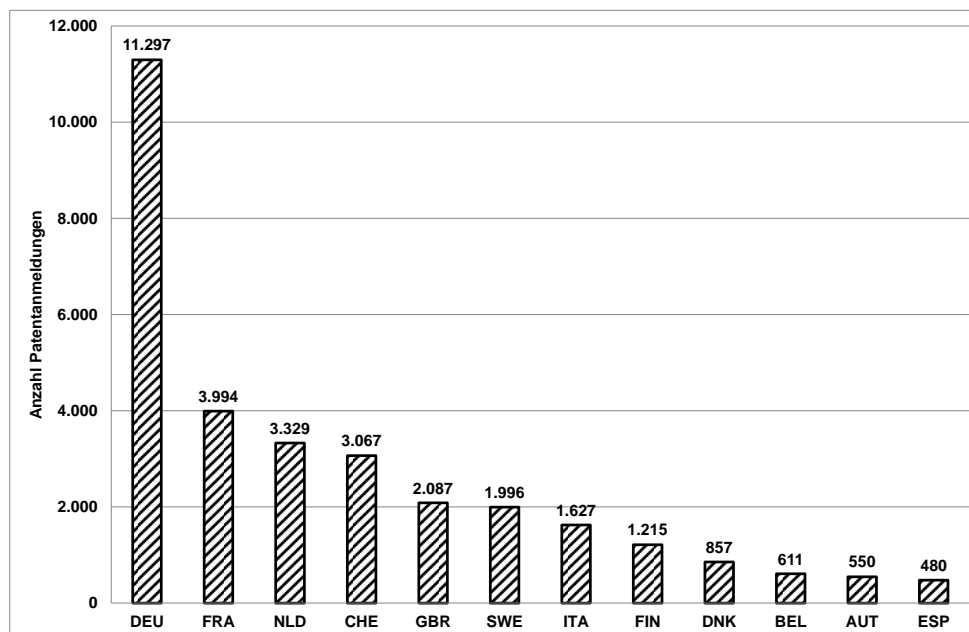


Abb. 55: Europäische Patentanmeldungen 2010 in China<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Daten: <http://english.sipo.gov.cn/statistics/> [14.4.2012].

Da Patente und sonstige Schutzrechte immer länderspezifisch angemeldet und vergeben werden, kann dasselbe Schutzrecht in unterschiedlichen Ländern von unterschiedlichen Unternehmen gehalten werden, die sich durchaus gegenseitig konkurrieren können. Oft werden diese Schutzrechte daher auch in Ländern angemeldet, in denen aktuell und in naher Zukunft noch keine Geschäftstätigkeit geplant ist, um das Anmelden derselben Erfindung oder derselben Marke durch Mitbewerber zu verhindern. Ca. 20 % der in China angemeldeten ausländischen Patente verfolgen laut AWS-Bericht von 2010 diesen Zweck.

Eine Neuanschuldung eines Patents bzw. einer Marke bis zur vollen nationalen Genehmigung dauert z. B. laut folgender Übersicht in China ca. 30 bis 36 Monate. Damit liegt die Genehmigungszeit deutlich über der Durchschnittszeit z. B. in EU-Ländern mit 18 bis 24 Monaten (laut AWS-Patentbericht von 2010). In Abb. 56 und Abb. 57 ist der zeitliche Ablauf einer Patent- bzw. Markenanschuldung in China skizziert.

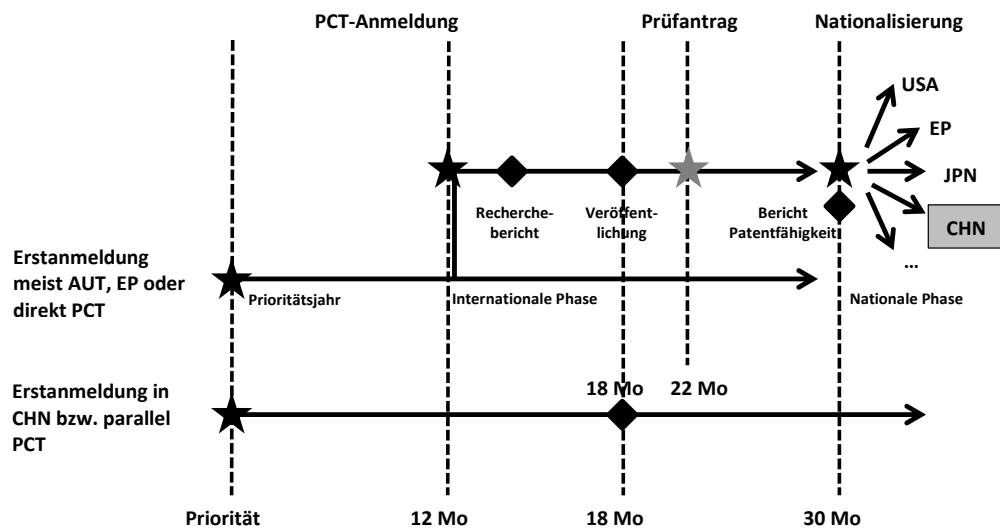
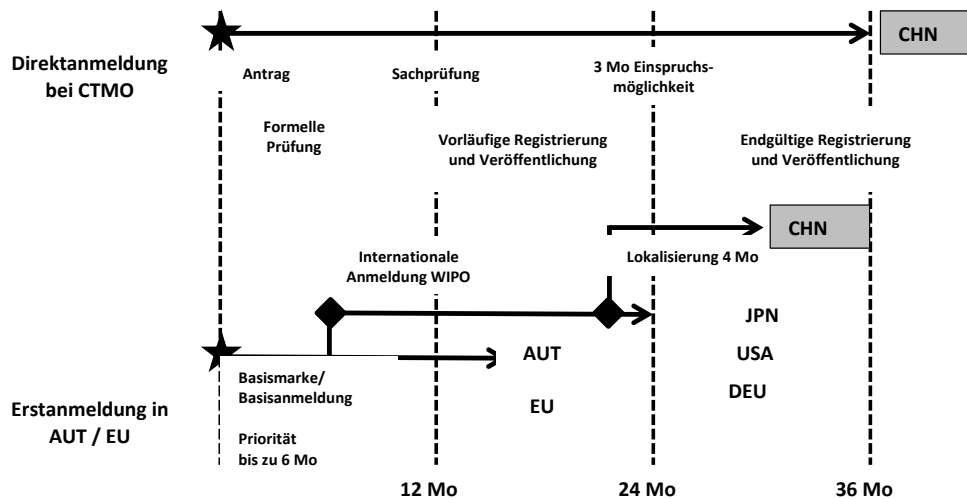


Abb. 56: Erlangung eines Patents in China (Stand 2008)<sup>130</sup>

<sup>129</sup> Daten: [http://english.sipo.gov.cn/statistics/zygjipslb/2010/201101/t20110125\\_570598.html](http://english.sipo.gov.cn/statistics/zygjipslb/2010/201101/t20110125_570598.html) [14.4.2012].

<sup>130</sup> Wimberger, 2008, S. 6.



NB: Marken in lateinischer Schrift bzw. chinesischen Schriftzeichen erfordern unterschiedliche Verfahren.

Abb. 57: Erlangung einer Marke in China (Stand 2008)<sup>131</sup>

Ein in China geplanter Markteintritt kann durch Kauf eines bereits im Markt etablierten Unternehmens mit vorhandenen in China gültigen Patenten, Marken oder Gebrauchsmustern gegenüber einer eigenen Neupatentierung wesentlich beschleunigt werden.

Auf die Durchsetzbarkeit von erworbenen Schutzrechten ist in Emerging Countries generell zu achten. Schutzrechtsverletzungen durch Kopien, Nachbauten und unzulässige Verwendung von Markennamen sind in Emerging Countries häufig und aufgrund der Rechtssituation, dem Rechtsverständnis und der Korruptionsproblematik nur schwer verfolgbar. Durch ein im Land vorhandenes Patent kann aber zumindest die Problematik der Konkurrenzpatentierung in der derselben Region verhindert werden.

Wieder am Beispiel China sind die Streitfälle aus Schutzverletzungen in den Jahren 2001 bis 2006 sowie deren geografische Verteilung auf die wichtigsten chinesischen Wirtschaftsprovinzen in den beiden folgenden Abbildungen (Abb. 58 und Abb. 59) vor Augen geführt.

<sup>131</sup> Wimberger, 2008, S. 8.

## Anzahl von IPR Streitfällen

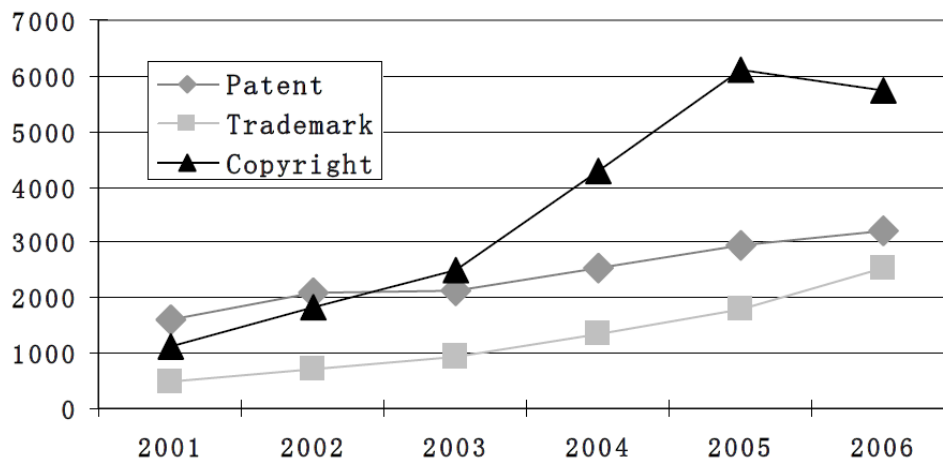
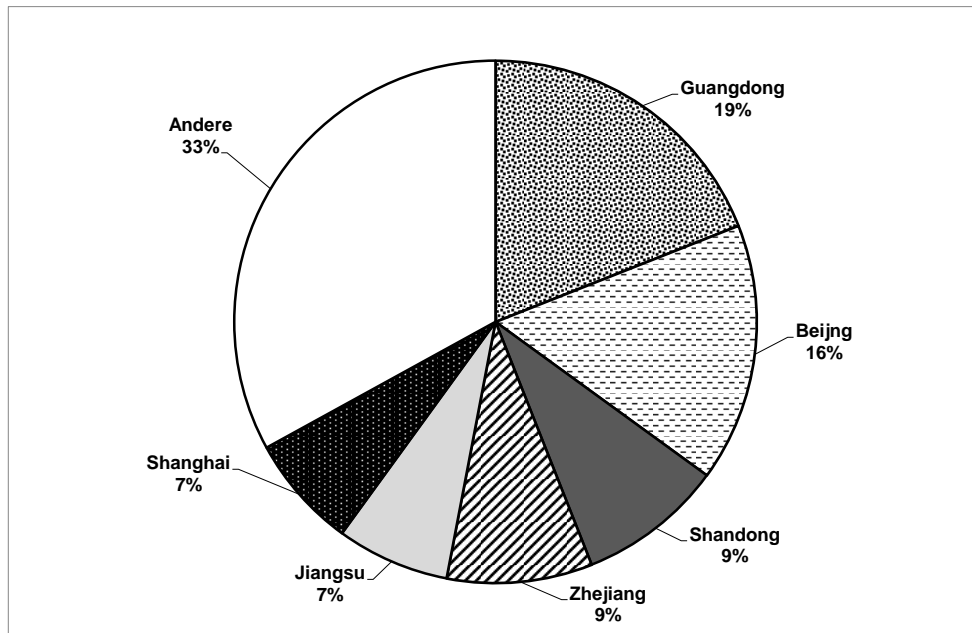


Abb. 58: Anzahl der Schutzrechtsstreitfälle in China <sup>132</sup>

Bis 2005 ist die Anzahl der Streitfälle kontinuierlich gestiegen. 2006 zeigen sich durch die gesetzten gesetzlichen Maßnahmen erstmals eine Abflachung bei der Anzahl der Patentstreitfälle und eine Senkung bei der Anzahl der Copyrightvergehen. Aufgrund der regionalen Verteilung der Wirtschaftszentren in China wurden 2/3 der Schutzrechtsvergehen in den 6 großen Wirtschaftszentren begangen, ca. 1/3 verteilen sich auf das gesamte übrige China.

Trotz teilweise unterschiedlicher Gesetzgebung in den Provinzen Chinas sind bei den Schutzrechtsstreitfällen aufgrund der weitgehend bundeseinheitlichen gesetzlichen Regelung keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Provinzen Chinas feststellbar. Die Verteilung der Schutzrechtsverletzungen auf die chinesischen Provinzen ist aus der folgenden Abbildung (Abb. 59) ersichtlich.

<sup>132</sup> Wimberger, 2008, S. 17.



**Abb. 59: Geografische Verteilung von Schutzrechtsverletzungen nach chinesischen Provinzen<sup>133</sup>**

Die Verhältnisse in anderen Ländern der Emerging Markets sind hinsichtlich der Patentrechtssituation unterschiedlich, aber in den Grundprinzipien (Entwicklung des Rechtssystems, eigene Schutzrechtsanmeldungen, Verbesserung der Durchsetzungsmöglichkeiten) mit China durchaus vergleichbar. China spielt aufgrund seiner exportorientierten Wirtschaft im Rahmen der BRIC-Länder eine wesentliche Rolle im Schutzbereich und wird daher immer wieder als Beispiel für andere große Länder der Emerging Markets herangezogen.<sup>134</sup>

<sup>133</sup> Wimberger, 2008, S. 18.

<sup>134</sup> In Anlehnung an: Pacek/Thorniley, 2011, S. 46f.

## **9. Bedürfnispyramide von Unternehmen**

Wie bereits ausgeführt kann ein Unternehmen in Analogie zum Menschen als Persönlichkeit mit Struktur (Kopf), Kultur (Herz) und Dynamik (Bauch) verstanden werden. Analog zu den menschlichen Bedürfnissen laut Maslow (siehe Kapitel 3.6) hat damit auch ein Unternehmen Bedürfnisse, um sich „wohl zu fühlen“ (= „um erfolgreich zu sein“), die ähnlich den Bedürfnissen nach Maslow strukturiert werden können. Dabei ist bei menschlichen Bedürfnissen die Erfüllung eines niederrangigen Bedürfnisses notwendig (z. B. Hunger und Durst), um ein höherrangiges Bedürfnis (z. B. Sicherheit und Geborgenheit) überhaupt wahrnehmen zu können und damit seine Erfüllung zu suchen.

Ähnliche Abhängigkeiten der Erfüllung der Bedürfnisse von Unternehmen können in einer analogen Bedürfnispyramide definiert werden. Die einzelnen Bedürfnisebenen für Unternehmen werden in den folgenden Kapiteln 9.1 bis 9.5 beschrieben.

### **9.1. Bedürfnis nach Verfügbarkeit fachlicher Kompetenzen (Ebene 1)**

Diese Ebene entspricht der Ebene 1 der menschlichen physiologischen und biologischen Bedürfnisse (Stillen von Hunger und Durst, Stoffwechsel, Sexualität, Gesundheit und dergleichen) nach Maslow.

Für das professionelle Betreiben eines Unternehmens sind zweifellos fachliche Skills (Fachkompetenzen) für die jeweilige Unternehmenstätigkeit (Produktion und/oder Erbringung von Dienstleistungen) erforderlich. Die Träger der fachlichen Skills sind in der Regel Führungskräfte und Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung und Erfahrung. Ohne diese Kompetenz ist eine Unternehmenstätigkeit langfristig nachhaltig nicht möglich.

Die Verfügbarkeit (Erfüllung) der Fachkompetenzen auf der untersten Ebene 1 ist Voraussetzung für das wirtschaftliche Betreiben eines Unternehmens und für das Bedürfnis nach Verfügbarkeit der übergeordneten Kompetenzen.

### **9.2. Bedürfnis nach Verfügbarkeit kommunikativer Kompetenzen (Ebene 2)**

Diese Ebene entspricht der Ebene 2 der menschlichen Sicherheitsbedürfnisse (Freiheit, Gemeinschaftszugehörigkeit, Mobilität, Zukunftssicherheit und dergleichen) nach Maslow.

Für die Unternehmenstätigkeit ist auf der nächsthöheren Ebene 2 die Kommunikation der Belegschaft lokal untereinander und mit den Vertretern der Muttergesellschaft wesentlich. Dazu gehört sowohl das rein sprachliche Verständnis untereinander als auch bestimmter, im Unternehmen allgemein verständlicher Begriffe. Erst damit können Abläufe definiert und Arbeitsprozesse in Gang gesetzt werden. Das sprachliche Verständnis innerhalb des Unternehmens über Sprach- und Kulturgrenzen hinweg ist ganz essenziell, setzt aber die Erfüllung des Fachkompetenzbedürfnisses auf Ebene



1 voraus, da ansonsten auch bei bestem Sprachverständnis keine qualitativ entsprechende Arbeit geleistet werden kann.

### **9.3. Bedürfnis nach Verfügbarkeit sozialer und kultureller Kompetenzen (Ebene 3)**

Diese Ebene entspricht der Ebene 3 der menschlichen sozialen und integrativen Bedürfnisse (Gruppenzugehörigkeit, Akzeptanz, Anerkennung, Liebe und Ähnlichem) nach Maslow.

Sogar bei Befriedigung des Kommunikationsbedürfnisses auf Ebene 2 kann eine qualitativ und produktiv zufriedenstellende Arbeit erst dann geleistet werden, wenn die Gemeinschaft der Leistungserbringer zu einer sozial positiv geprägten Gruppe mit klar definierter Aufgabenverteilung zusammenfindet und damit die ersten Schritte zum Aufbau einer Unternehmenskultur gesetzt werden. Hier drängt sich der bereits in Kapitel 3.5.2 erwähnte Vergleich mit einem Bienenstock auf, wo auch nur die Gemeinschaft aller Lebewesen produktiv sein kann und das einzelne Lebewesen ohne die soziale Integration trotz Erfüllung der Bedürfnisse auf Ebene 1 und 2 nur zeitlich beschränkt überlebensfähig ist. Ähnlich ist ein Unternehmen zu sehen, das aus einer Menge von einzelnen Mitarbeitern mit Fach- und Kommunikationskompetenz (Ebene 1 und 2) zu einer sozialen Gemeinschaft mit klarer Aufgabenverteilung zur Erfüllung der Unternehmensziele zusammenwachsen muss.

### **9.4. Bedürfnis nach Verfügbarkeit interkultureller Kompetenzen (Ebene 4)**

Diese Ebene entspricht der Ebene 4 der menschlichen Bedürfnisse nach Weiterentwicklung und Erfüllung des Lebens (sozialer Status, Karriere, Horizonterweiterung und dergleichen) nach Maslow.

Dieses Bedürfnis entsteht bei der Globalisierung von Unternehmen mit der dadurch notwendigen Zusammenführung und Abstimmung unterschiedlicher Kulturen mit der zugleich gegebenen Möglichkeit, sich aus dem bisherigen Markt hinaus in die Welt zu entwickeln. Gegenseitiges Verständnis von Kultur, Religion, sozialem Gefüge und Philosophie des jeweiligen Partners in anderen Weltregionen desselben Unternehmens sind für die Befriedigung dieses Bedürfnisses erforderlich. Die Erfüllung der Bedürfnisse auf den Ebenen 1, 2 und 3 (Fach-, Kommunikations- und Sozialkompetenz) ist für die Erfüllung der Anforderung nach interkultureller Kompetenz auf Ebene 4 erforderlich.

### **9.5. Bedürfnis nach Verfügbarkeit von Management- und Leadership-Kompetenzen (Ebene 5 und 6)**

Die Ebenen 5 und 6 entsprechen der Ebene 5 der menschlichen Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (Selbstverwirklichung, höchste soziale Funktion, Unternehmensgründung, Weltverbesserung und dergleichen) nach Maslow.

Als wichtigstes Bedürfnis an der Spitze der Unternehmensbedürfnispyramide ist die Verfügbarkeit von Management- und Führungsqualitäten zu nennen. Der Unterschied zwischen diesen beiden Skills kann mit der Aussage:

**Manager machen die Dinge richtig – Leader tun die richtigen Dinge.**<sup>135</sup>

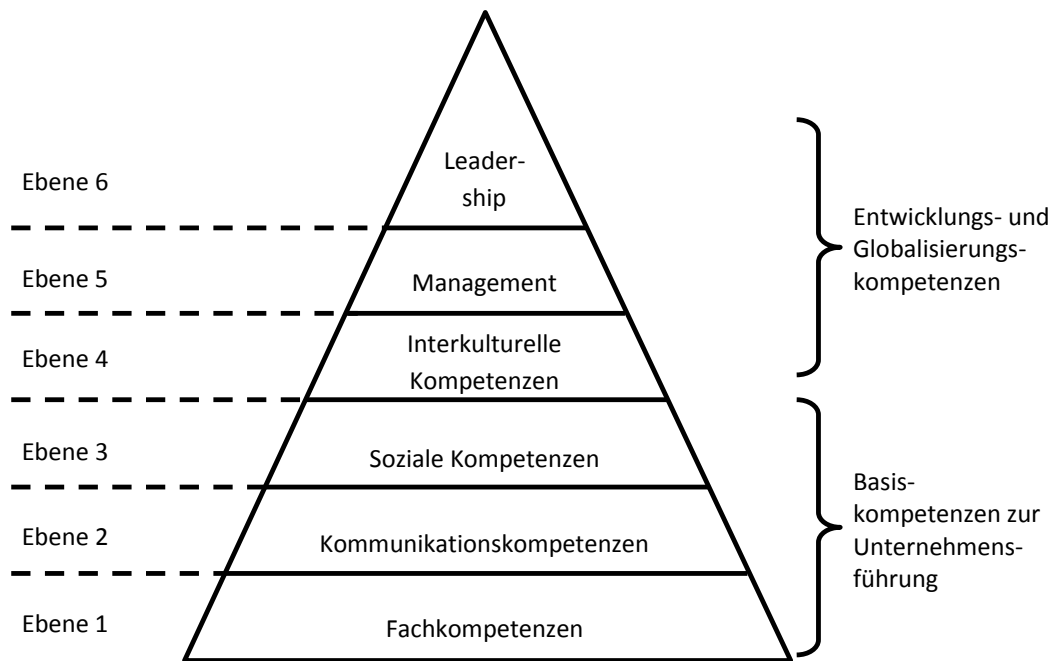
zusammengefasst werden. Beide Skills sind für ein Unternehmen gleichermaßen wichtig und sollten sich ergänzen. Leader agieren dabei mehr als Zukunftsvisionäre und geben Dinge vor, die von Managern mit ihren Teams umzusetzen sind. Je kleiner das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die beiden Skills von derselben Person im Unternehmen abgedeckt werden. Bei größeren Unternehmen sollte aber auf die Verfügbarkeit von beiden Kompetenzbereichen geachtet werden, die von verschiedenen Führungskräften oder Mitarbeitern wahrgenommen werden sollten, um Zielkonflikte zu vermeiden. Diese beiden Kompetenzbereiche werden daher in der Bedürfnispyramide für Unternehmen in den getrennten Ebenen 5 und 6 dargestellt, wobei Leadership-Kompetenz auf Ebene 6 immer auch Managementkompetenz sowie alle übrigen Kompetenzen der Ebenen 1 bis 5 erfordert, Manager aber auch ohne Leadership-Kompetenz durchaus erfolgreich agieren können.

#### **9.6. Darstellung der Bedürfnispyramide für Unternehmen in Analogie zur Maslowschen Bedürfnispyramide für Menschen**

Die folgende, im Rahmen dieser Arbeit entwickelte, Pyramide ist auf Basis der angeführten Bedürfnisse für Unternehmen der Maslowschen Bedürfnispyramide für Menschen nachempfunden. Darin kommt die Abhängigkeit höherrangiger Bedürfnisse von der Erfüllung darunterliegender Bedürfnisse zum Ausdruck. Wenngleich diese Abhängigkeit die Regel darstellt, sind Abweichungen – ähnlich wie bei Maslow – durch kulturelle, soziale, philosophische oder religiöse Unterschiede zwischen Regionen oder Ländern durchaus möglich.

---

<sup>135</sup> Bennis/Nanad, 1985, (zitiert nach: Zulehner, 2010/11, S. 45).



**Abb. 60: Bedürfnispyramide für global tätige Unternehmen in Analogie zur Maslowschen Bedürfnispyramide für Menschen**

Die Befriedigung der Unternehmensbedürfnisse unter Berücksichtigung der hierarchischen Abhängigkeiten ist Voraussetzung für den Erfolg in international tätigen Unternehmen. Die Kenntnis dieser Bedürfnisse ist daher für die Gründungsabwicklung hilfreich und sollte in die Überlegungen des Gründungsprozesses einbezogen werden.

Bei rein lokaler Unternehmenstätigkeit kann die Ebene der interkulturellen Kompetenz grundsätzlich entfallen, die übrigen Bedürfnisse bleiben auf allen Ebenen mit ihren Abhängigkeiten aufrecht. Da interkulturelles Verständnis durchaus im eigenen Land zwischen unterschiedlichen Unternehmenskulturen sowie regionalen Kulturen eine Rolle spielen kann, sollte man diesem Bedürfnis auch bei rein lokaler Geschäftstätigkeit Augenmerk schenken.

## **10. Praktische Abwicklung von Gründungen in Emerging Countries**

### **10.1. Beispiele für die nachträgliche Verifikation der Gründungsentcheidung**

Hier wird die Entscheidung über die Gründung von Unternehmen in Emerging Countries durch Unternehmen der Kategorie A, B und C mit dem entwickelten Verfahren nachvollzogen. Die beispielhaft dargestellten Gründungsbewertungen sind durch die zeitlich stark unterschiedlichen Erhebungen von Unternehmensanforderungen durch die Manager und durch die Ziellandbewertung durch Außenwirtschaftsdelegierte der AWO der WKO nicht aktuell, stellen aber anschaulich das Bewertungsverfahren, die Entscheidungsaufbereitung mit Gründungskennzahl und Spinnendiagramm sowie die daraus ableitbaren Erkenntnisse dar.

#### **10.1.1. Beispiel Kategorie-A-Unternehmen: Gründungsüberlegungen von Oracle in Osteuropa**

Oracle<sup>136</sup> hat als US-basiertes global tätiges IT-Unternehmen der Kategorie A in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts eine Expansion in Emerging Countries von Osteuropa, dem Mittleren Osten und Afrika als strategische Zielsetzung des Konzerns beschlossen. Die Internationalisierung sollte durch Kauf von in den Zielländern etablierten Partnern oder Distributoren erfolgen. Sofern diese Möglichkeit nicht bestand, waren Firmenneugründungen im Zielland vorgesehen. Die Internationalisierungsstrategie wurde basierend auf den Umsatz- und Gewinnerwartungen in der Zielregion mit detailliert erstellten Businessplänen durchgeführt.

Die Globalisierungsaktivitäten für den oben genannten Raum wurden in Wien angesiedelt, als verantwortlicher Manager wurde auf der Ebene Senior Vice President & Managing Director Hans D. Jarnik neu aufgenommen. Der Bereich war in den Räumlichkeiten der österreichischen Oracle GmbH untergebracht, jedoch von der lokalen Organisation völlig losgelöst und berichtete unmittelbar an die zuständigen Business Development Stellen des Konzerns in den USA. Jarnik war damit der von der Konzernleitung direkt beauftragte Projektsponsor der Internationalisierungsprojekte dieser Region.

Für jedes Gründungsland wurde von Hans Jarnik ein verantwortlicher Business Development Manager ausgewählt (intern oder extern), der die Gründung als Projekt nach den Vorgaben des vom Konzern genehmigten Business Planes abzuwickeln hatte.

In einem Interview am 20.7.2010 mit dem seit 2004 pensionierten Hans Jarnik (Beilage 7) wurden seine damaligen Unternehmensanforderungen nach dem beschriebenen Bewertungssystem der 10 Parameter erhoben und der Länderbewer-

---

<sup>136</sup> Homepage: [www.oracle.com](http://www.oracle.com).

tung der Außenwirtschaftsdelegierten der AWO der WKO von 2010 für die Länder Polen, Rumänien und Bulgarien gegenübergestellt.

Ein weiteres Interview wurde am 8.7.2010 mit dem für Osteuropa gegenwärtig zuständigen Senior Director Regional Sales Programs Helmut Eichert geführt, in dem dieselben Oracle-Unternehmensanforderungen aus aktueller Sicht erhoben wurden.

Daraus ergeben sich insgesamt 6 Gründungskennzahlen mit den entsprechenden Entscheidungsdiagrammen für die Länderauswahl von Polen, Rumänien und Bulgarien, die z. B. für die Priorisierung der Gründungsreihenfolge herangezogen werden könnten.

Nachfolgend sind beispielhaft Gründungskennzahlen und Entscheidungsdiagramme für Oracle-Gründungen in Polen, Rumänien und Bulgarien als Beispiele für ein Unternehmen der Kategorie A dargestellt.

#### 10.1.1.1. Gründungsüberlegungen von Oracle in Polen

| Oracle Austria GmbH   | Anforderung Jarnik | Anforderung Eichert | Ausprägung Polen WKO |
|---|--------------------|---------------------|----------------------|
| Rechtssicherheit  | 1                  | 1                   | 2                    |
| Rechtssystem  | 2                  | 1                   | 3                    |
| Businesskultur  | 2                  | 1                   | 1                    |
| Soziales Gefüge   | 3                  | 3                   | 3                    |
| Steuersystem  | 1                  | 4                   | 1                    |
| Sprachkompetenz   | 3                  | 1                   | 1                    |
| Nationales Berichtswesen  | 1                  | 3                   | 3                    |
| Kriminalität und Korruption   | 1                  | 2                   | 2                    |
| Förderungen   | 1                  | 4                   | 2                    |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2                  | 3                   | 1                    |
| Summe   | 17                 | 23                  | 19                   |
| <b>GKZ (<math>\Sigma</math> Anforderung / <math>\Sigma</math> Ausprägung)</b> | <b>0,89</b>        | <b>1,21</b>         |                      |

Tab. 23: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Polen (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Polen

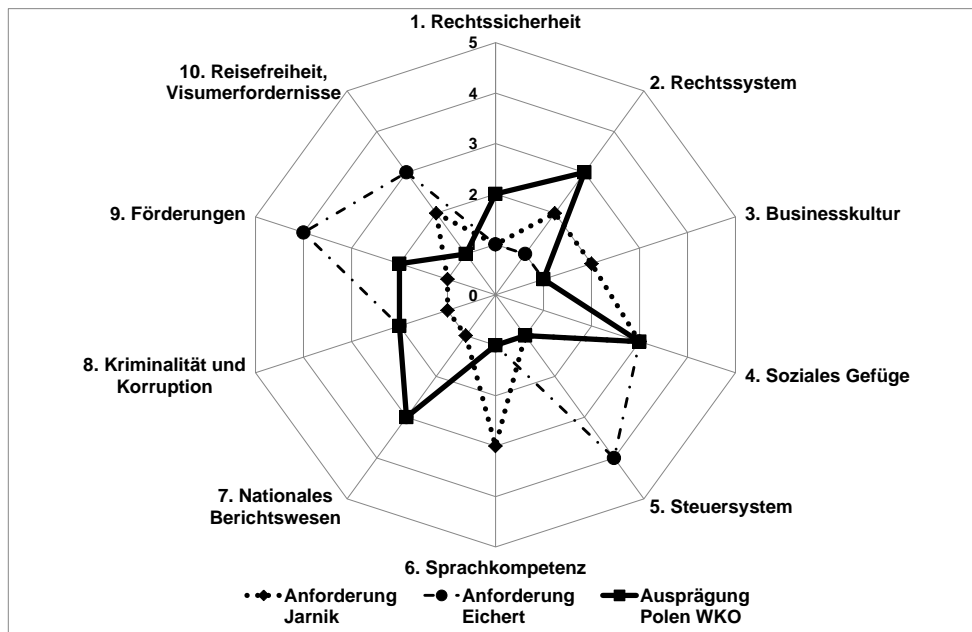


Abb. 61: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Polen (Einschätzung WKO)

#### 10.1.1.2. Gründungsüberlegungen von Oracle in Rumänien

| Oracle Austria GmbH   | Anforderung Jarnik | Anforderung Eichert | Ausprägung Rumänien WKO |
|---|--------------------|---------------------|-------------------------|
| Rechtssicherheit  | 1                  | 1                   | 3                       |
| Rechtssystem  | 2                  | 1                   | 3                       |
| Businesskultur  | 2                  | 1                   | 2                       |
| Soziales Gefüge   | 3                  | 3                   | 5                       |
| Steuersystem  | 1                  | 4                   | 2                       |
| Sprachkompetenz   | 3                  | 1                   | 2                       |
| Nationales Berichtswesen  | 1                  | 3                   | 3                       |
| Kriminalität und Korruption   | 1                  | 2                   | 4                       |
| Förderungen   | 1                  | 4                   | 2                       |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2                  | 3                   | 1                       |
| Summe   | 17                 | 23                  | 27                      |
| <b>GKZ (<math>\Sigma</math> Anforderung / <math>\Sigma</math> Ausprägung)</b> | <b>0,63</b>        | <b>0,85</b>         |                         |

Tab. 24: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Rumänien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Rumänien

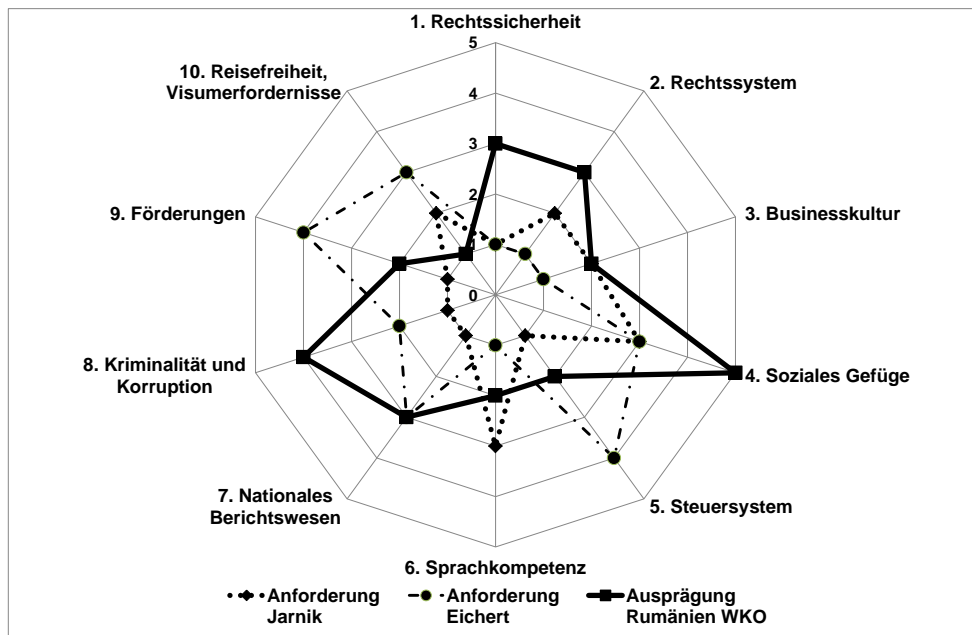
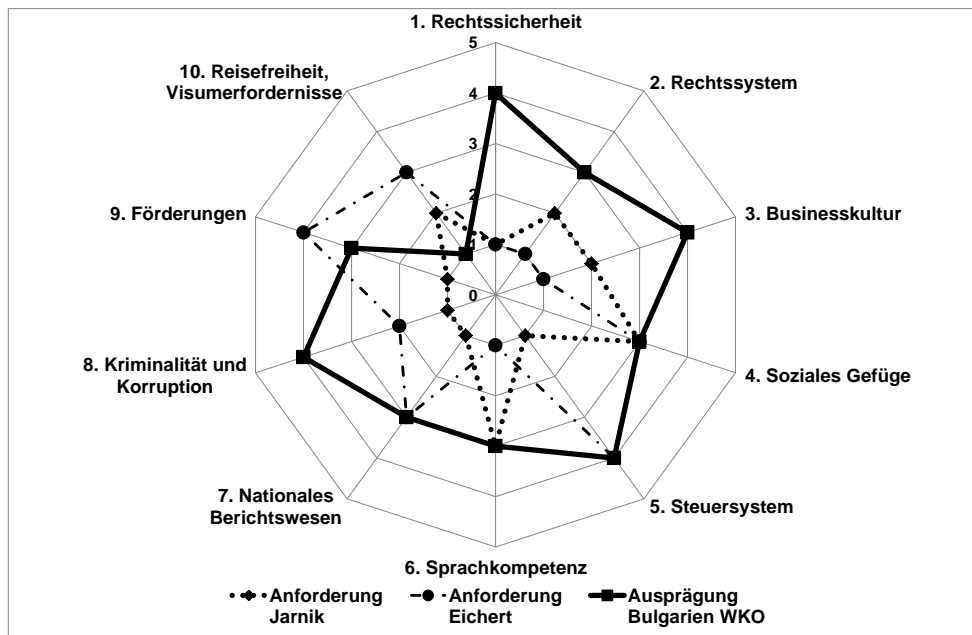


Abb. 62: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Rumänien (Einschätzung WKO)

### 10.1.1.3. Gründungsüberlegungen von Oracle in Bulgarien

| Oracle Austria GmbH   | Anforderung Jarnik | Anforderung Eichert | Ausprägung Bulgarien WKO |
|---|--------------------|---------------------|--------------------------|
| Rechtssicherheit  | 1                  | 1                   | 4                        |
| Rechtssystem  | 2                  | 1                   | 3                        |
| Businesskultur  | 2                  | 1                   | 4                        |
| Soziales Gefüge   | 3                  | 3                   | 3                        |
| Steuersystem  | 1                  | 4                   | 4                        |
| Sprachkompetenz   | 3                  | 1                   | 3                        |
| Nationales Berichtswesen  | 1                  | 3                   | 3                        |
| Kriminalität und Korruption   | 1                  | 2                   | 4                        |
| Förderungen   | 1                  | 4                   | 3                        |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 2                  | 3                   | 1                        |
| Summe   | 17                 | 23                  | 32                       |
| <b>GKZ (<math>\Sigma</math> Anforderung / <math>\Sigma</math> Ausprägung)</b> | <b>0,53</b>        | <b>0,72</b>         |                          |

Tab. 25: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Bulgarien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Bulgarien



**Abb. 63: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Bulgarien (Einschätzung WKO)**

Das Ergebnis zeigt, dass sich die Anforderungen von Jarnik und Eichert – obwohl aus demselben Mutterkonzern kommend, aber mit ca. 20 Jahren Weiterentwicklung des Konzerns betrachtet – bei einigen Parametern um bis zu drei Punkten unterscheiden. Eine Abstimmung der Anforderungen ist aufgrund des großen zeitlichen Abstandes der Anforderungen nicht sinnvoll.

Eine Abweichung von bis zu drei Punkten wird gleichfalls zwischen den Anforderungen und der Ausprägung im Land (Einschätzung jeweils durch den lokal zuständigen Wirtschaftsdelegierten) sichtbar. Teilweise sind aber die Gegebenheiten im Land bei einigen Parametern besser als die Anforderungen (Einschätzung Eichert), was bei der Gesamtbetrachtung in die Bewertung einfließen sollte.

Das Ergebnis der Gründungskennzahlen zeigt folgendes Ergebnis.

| Oracle Austria GmbH | Jarnik | Eichert |
|---------------------|--------|---------|
| Polen               | 0,89   | 1,21    |
| Rumänien            | 0,63   | 0,85    |
| Bulgarien           | 0,53   | 0,72    |

**Tab. 26: Übersicht Gründungskennzahlen basierend auf Interviews mit Jarnik und Eichert (beide Oracle)**

Definiert man als Kriterium, dass die Gründung zuerst in jenem Land erfolgen soll, das die höchste Gründungskennzahl aufweist, weil damit der Grad der Übereinstimmung von Anforderung und Ausprägung höher ist, wäre die Reihenfolge Polen – Rumänien – Bulgarien gewesen. Tatsächlich erfolgten die Gründungen in dieser Abfolge – allerdings aufgrund der damaligen rationalen und emotionalen Management-einschätzungen. Die absolut höheren – aber in der Priorität gleich gereihten – Gründungskennzahlen bei Eichert sind durch die Differenz von ca. 20 Jahren zu den An-



forderungen von Jarnik und den zwischenzeitig gemachten Erfahrungen mit der Geschäftstätigkeit und den Bedingungen in diesen Ländern erklärbar.

Über die Darstellung im Spinnendiagramm kann die Erfüllung der Anforderungen je Parameter übersichtlich auf einen Blick erfasst werden. Dabei wird die Übererfüllung einiger Anforderungen bei beiden Managern veranschaulicht, ebenso wie die Erfüllung bzw. Nichterfüllung für Kategorie-A-Unternehmen wesentlicher Anforderungen wie z. B. Rechtssicherheit, einfaches Rechtssystem und Kriminalität/Korruption.

### **10.1.2. Beispiel Kategorie-B-Unternehmen: Gründungsüberlegungen von Mayr-Melnhof Holz Holding in Osteuropa**

Mayr-Melnhof Holz Holding (kurz: MMH)<sup>137</sup> betreibt unter anderem Sägewerke und gehört bezüglich Produktivität und Technologie in der Holzaufarbeitung zu den führenden Unternehmen dieser Branche in Europa. Aufgrund des Holzreichtums in Osteuropa (Rohmaterialverfügbarkeit) und der Marktsituation (50 % des Umsatzes wurden im Jahr 2000 in den Ländern Tschechien, Slowakei, Polen, Ungarn und Russland durch Exporte dorthin bei stark steigendem Trend erzielt) wurden 2001 Unternehmensgründungen in einem dieser Länder beschlossen.

Die Globalisierung wurde von Mag. Josef Dringel (Vorstandsvorsitzender und Finanzvorstand) als Projektsponsor auf Basis eines vorab im Finanzbereich erstellten Businessplanes betrieben. Ein verantwortlicher Projektmanager wurde intern nach dem Globalisierungsbeschluss des Vorstandes ernannt. Der IKT-Bereich wurde für die Globalisierung als wesentlicher und unbedingt notwendiger Dienstleister bewertet.

Die Entscheidung war zwischen den Ländern mit dem größten Exportanteil (Tschechien und Russland) zu treffen, denn diese Länder waren durch die Marktgegebenheiten (bestehende Exporte) und Ressourcenverfügbarkeit (Holzreichtum) durch den MMH-Vorstand vorgegeben. Eine mögliche Gründung in der Türkei wurde in die theoretischen Überlegungen einbezogen, war aber durch die Vorstandsvorgabe keine realistische Option.

Mit Josef Dringel wurde am 15.11.2012 ein Interview (Beilage 8) geführt, in dem u. a. die Anforderungsparameter für die Globalisierung aus der Sicht von MMH bewertet wurden. Folgende beispielhafte Entscheidungsfindung für Unternehmen der Kategorie B ergibt sich durch den Abgleich mit den Ländereinschätzungen der jeweils zuständigen Außenwirtschaftsstellen der WKO.

---

<sup>137</sup> Homepage: [www.mm-holz.com](http://www.mm-holz.com).

### 10.1.2.1. Gründungsüberlegungen von MMH in Tschechien

| Mayr-Melnhof Holz Holding AG      | Anforderung Dringel | Ausprägung Tschechien WKO |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------|
| Rechtssicherheit                  | 2                   | 2                         |
| Rechtssystem                      | 3                   | 2                         |
| Businesskultur                    | 3                   | 2                         |
| Soziales Gefüge                   | 2                   | 2                         |
| Steuersystem                      | 2                   | 2                         |
| Sprachkompetenz                   | 2                   | 2                         |
| Nationales Berichtswesen          | 5                   | 4                         |
| Kriminalität und Korruption       | 4                   | 3                         |
| Förderungen                       | 4                   | 2                         |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse | 4                   | 1                         |
| Summe                             | 31                  | 22                        |
| <b>Gründungskennzahl</b>          | <b>1,41</b>         |                           |

Tab. 27: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Tschechien

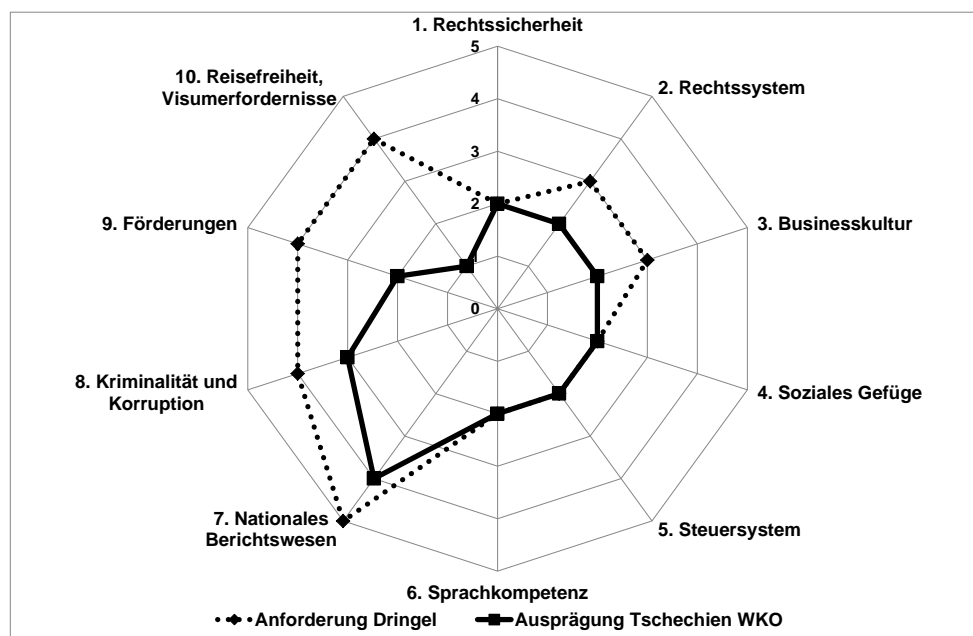


Abb. 64: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO)

Das Diagramm zeigt, dass für die Gründung in Tschechien alle Parameter im Zielland zumindest erfüllt werden. Damit ist auch die Gründungskennzahl mit 1,41 vergleichsweise hoch, sodass die tatsächlich 2002 in Tschechien erfolgte Gründung auf Basis dieses Verfahrens jedenfalls empfohlen werden kann. Rückblickend war die Gründung auch in der Realität ein Erfolg und hat die erwarteten Ergebnisse sogar übererfüllt.

### 10.1.2.2. Gründungsüberlegungen von MMH in Russland

| Mayr-Melnhof Holz Holding AG  | Anforderung Dringel | Ausprägung Russland WKO |
|---|---------------------|-------------------------|
| Rechtssicherheit  | 2                   | 3                       |
| Rechtssystem  | 3                   | 5                       |
| Businesskultur  | 3                   | 3                       |
| Soziales Gefüge   | 2                   | 5                       |
| Steuersystem  | 2                   | 1                       |
| Sprachkompetenz   | 2                   | 3                       |
| Nationales Berichtswesen  | 5                   | 5                       |
| Kriminalität und Korruption   | 4                   | 5                       |
| Förderungen   | 4                   | 3                       |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 4                   | 4                       |
| Summe   | 31                  | 37                      |
| <b>GKZ (<math>\Sigma</math> Anforderung / <math>\Sigma</math> Ausprägung)</b> | <b>0,84</b>         |                         |

Tab. 28: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in Russland (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungszahl für Russland

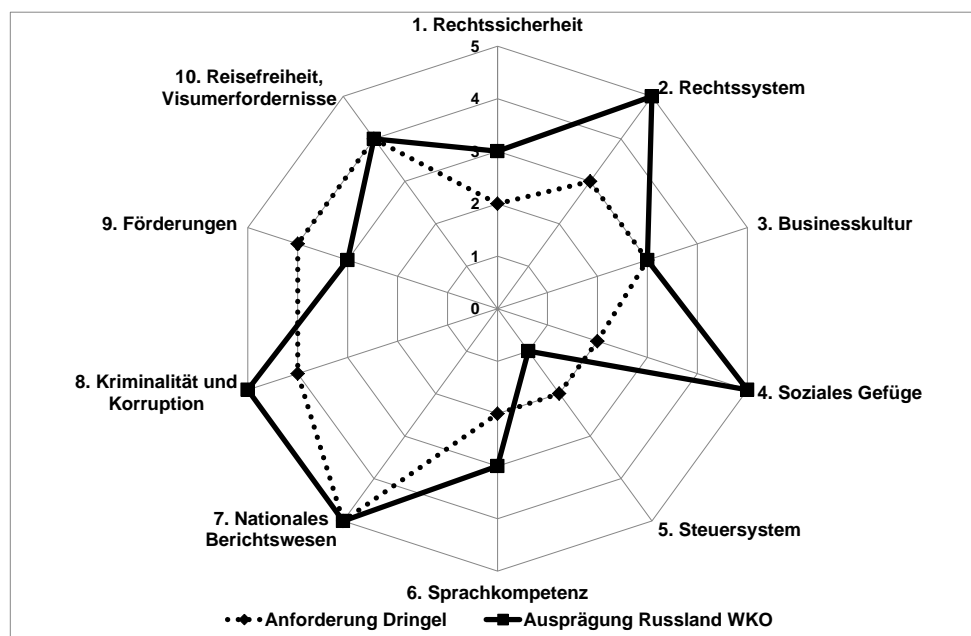


Abb. 65: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in Russland (Einschätzung WKO)

Die Gründungszahl für Russland ist mit 0,84 unterdurchschnittlich und deutlich geringer als die für Tschechien, das Spinnendiagramm zeigt mit nur 2 Ausnahmen (Förderungen und Steuersystem) eine deutliche Untererfüllung der Anforderungen. In 4 Fällen (Rechtssystem, soziales Gefüge, nationales Berichtswesen, Kriminalität und Korruption) wurde die Ausprägung im Land sogar mit der schlechtesten Bewertung eingeschätzt, womit sich deutliche Abweichungen zwischen der Anforderung und der Ausprägung im Land von bis zu 3 Noten ergeben.

### 10.1.2.3. Gründungsüberlegungen von MMH in der Türkei

| Mayr-Melnhof Holz Holding AG      | Anforderung Dringel | Ausprägung Türkei WKO |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Rechtssicherheit                  | 2                   | 1                     |
| Rechtssystem                      | 3                   | 3                     |
| Businesskultur                    | 3                   | 1                     |
| Soziales Gefüge                   | 2                   | 4                     |
| Steuersystem                      | 2                   | 1                     |
| Sprachkompetenz                   | 2                   | 3                     |
| Nationales Berichtswesen          | 5                   | 4                     |
| Kriminalität und Korruption       | 4                   | 4                     |
| Förderungen                       | 4                   | 1                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse | 4                   | 1                     |
| Summe                             | 31                  | 23                    |
| <b>Gründungskennzahl</b>          | <b>1,35</b>         |                       |

Tab. 29: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Türkei (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für die Türkei

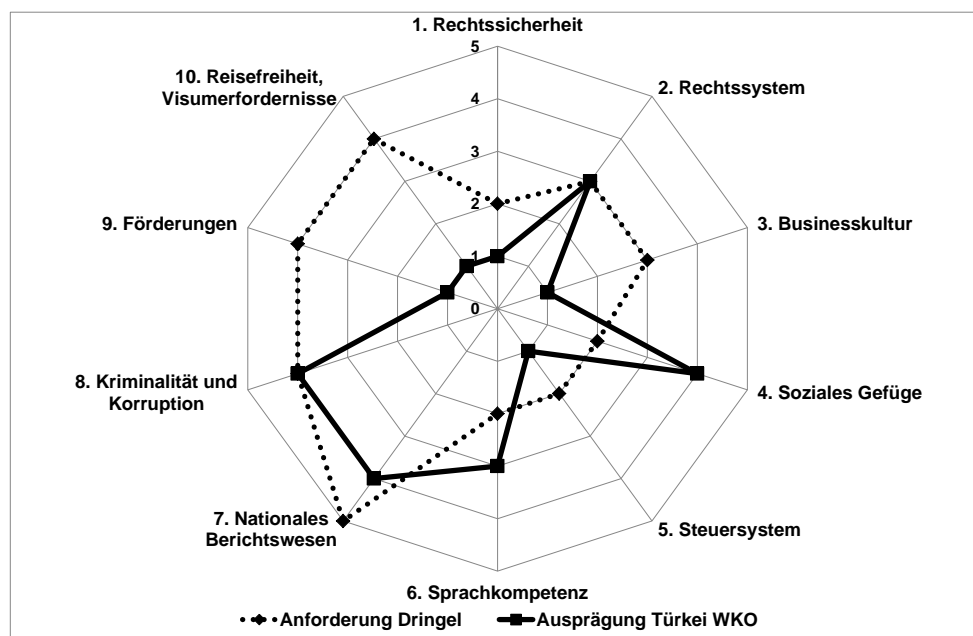


Abb. 66: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Türkei (Einschätzung WKO)

Für die Türkei ergibt sich eine überdurchschnittliche Gründungskennzahl von 1,35, in nur 2 Fällen (Soziales Gefüge und Sprachkompetenz) werden die Anforderungen nicht erfüllt, wobei die Abweichungen max. 2 Notengrade betragen.

Auf Basis dieses theoretischen Auswahlverfahrens hätte die Gründung eher in der Türkei erfolgen sollen, da sowohl die Gründungskennzahl als auch das Spinnendiagramm für die Türkei und gegen Russland sprechen. Tatsächlich wurde 2006 basierend auf einer Vorstandsentscheidung ein Tochterunternehmen in Russland gegründet. Begründet wurde dies mit der Ressourcenverfügbarkeit, den gegebenen Exporten und dem zukünftigen Marktpotential.

Rückblickend wäre laut Dringel die Gründung in der Türkei vermutlich mit weniger Problemen verbunden gewesen. In Russland zeigte sich während und nach der Gründung eine Reihe von Problemen, die mit den oben angeführten schlecht bewerteten Ausprägungsparametern zusammenhingen. Durch entsprechende Maßnahmen und vermehrten Mitteleinsatz wurde aber auch die Gründung in Russland letztendlich zu einem Erfolg, die Umsatz- und Ergebnisziele wurden allerdings deutlich später als geplant erreicht.

### 10.1.3. Beispiel Kategorie-C-Unternehmen: Gründungsüberlegungen von Consulting in Information Technology in Osteuropa

Das Unternehmen Consulting in Information Technology<sup>138</sup> (im Folgenden: ciit) wurde 2004 als Offene Gesellschaft mit dem Fokus auf Softwareentwicklung und Systemintegration von 2 Personen in Wien gegründet. Erst in den Folgejahren wurden sukzessive weitere Mitarbeiter – entsprechend dem steigenden Auftragsstand – aufgenommen. Die Unternehmensentwicklung wurde stark von den beiden Eigentümern (einem Ehepaar) bestimmt, deren Entscheidungen überwiegend emotional getroffen wurden. Die Auswahl der Gründungsregion war mit Tschechien, Slowakei und Ungarn vorgegeben, da eine Gründerin in der ehemaligen Tschechoslowakei geboren wurde.

In unabhängig voneinander geführten Interviews am 5.12.2010 mit Michael Schaffler-Glößl (Beilage 9) und am 3.5.2011 mit Katarina Schaffler-Glößl (geb. Horvathova) (Beilage 10) wurden die Managementanforderungen laut den vorgegebenen Parametern für ciit erhoben.

#### 10.1.3.1. Gründungsüberlegungen von ciit in der Slowakei

| Consulting in Information Technology  | Anforderung K. Schaffler | Anforderung M. Schaffler | Ausprägung Slowakei WKO |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Rechtssicherheit  | 1                        | 1                        | 4                       |
| Rechtssystem  | 1                        | 1                        | 4                       |
| Businesskultur  | 1                        | 1                        | 2                       |
| Soziales Gefüge   | 5                        | 2                        | 3                       |
| Steuersystem  | 1                        | 1                        | 3                       |
| Sprachkompetenz   | 1                        | 3                        | 2                       |
| Nationales Berichtswesen  | 1                        | 5                        | 3                       |
| Kriminalität und Korruption   | 1                        | 1                        | 4                       |
| Förderungen   | 1                        | 5                        | 3                       |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse   | 1                        | 1                        | 2                       |
| Summe   | 14                       | 21                       | 30                      |
| <b>GKZ (<math>\Sigma</math> Anforderung / <math>\Sigma</math> Ausprägung)</b> | <b>0,47</b>              | <b>0,70</b>              |                         |

Tab. 30: Anforderungen Slowakei definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Slowakei (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für die Slowakei

<sup>138</sup> Homepage: [www.ciit.at](http://www.ciit.at).

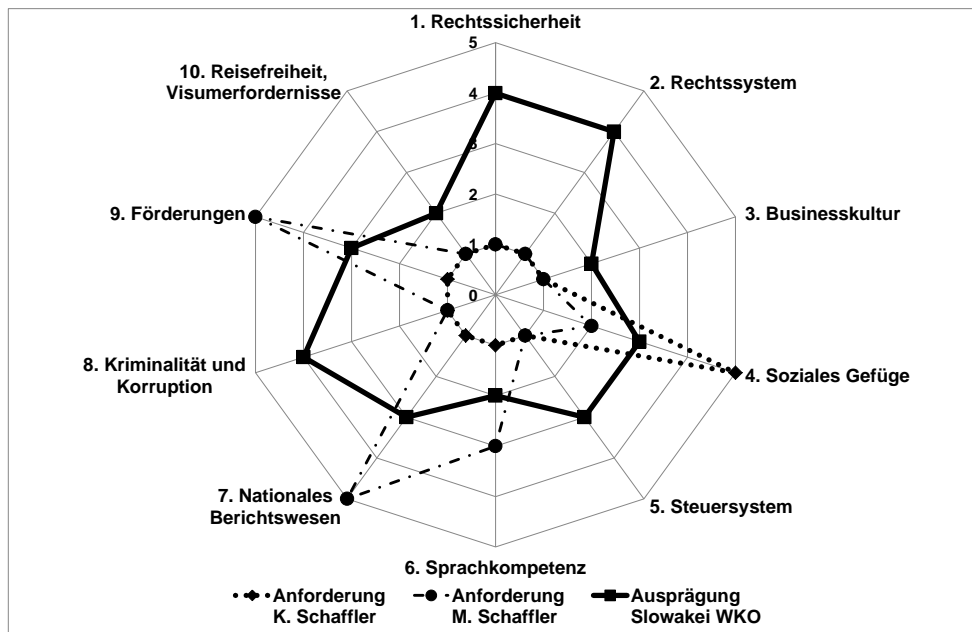


Abb. 67: Spinnendiagramm: Anforderungen Slowakei definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Slowakei (Einschätzung WKO)

Die in einigen Bereichen deutlich divergierenden Managementanforderungen der Eigentümer und Geschäftsführer desselben Unternehmens zeigen die stark emotional geprägte Komponente bei der Aufbereitung der Entscheidungsgrundlagen in eigentümergeleitetem Kleinunternehmen auf. In solchen Fällen wird ein zweites Interview zur Harmonisierung der Bewertung der Anforderungsparameter empfohlen.

Da beide Eigentümer der ciit die Wirtschaftsverhältnisse in der Slowakei sehr gut kennen, wurde im Zuge der Interviews auch die Einschätzung der Ausprägung im Land für die definierten 10 Parameter erhoben, um damit die Einschätzung des zuständigen Wirtschaftsdelegierten zu verifizieren.

| Consulting in Information Technology | Ausprägung K. Schaffler | Ausprägung M. Schaffler | Ausprägung Slowakei WKO |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Rechtssicherheit                     | 1                       | 1                       | 4                       |
| Rechtssystem                         | 3                       | 1                       | 4                       |
| Businesskultur                       | 1                       | 2                       | 2                       |
| Soziales Gefüge                      | 2                       | 1                       | 3                       |
| Steuersystem                         | 1                       | 1                       | 3                       |
| Sprachkompetenz                      | 1                       | 2                       | 2                       |
| Nationales Berichtswesen             | 1                       | 1                       | 3                       |
| Kriminalität und Korruption          | 3                       | 4                       | 4                       |
| Förderungen                          | 1                       | 3                       | 3                       |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse    | 2                       | 1                       | 2                       |
| Summe                                | 16                      | 17                      | 30                      |

Tab. 31: Vergleich Ausprägung Slowakei Einschätzung K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und WKO

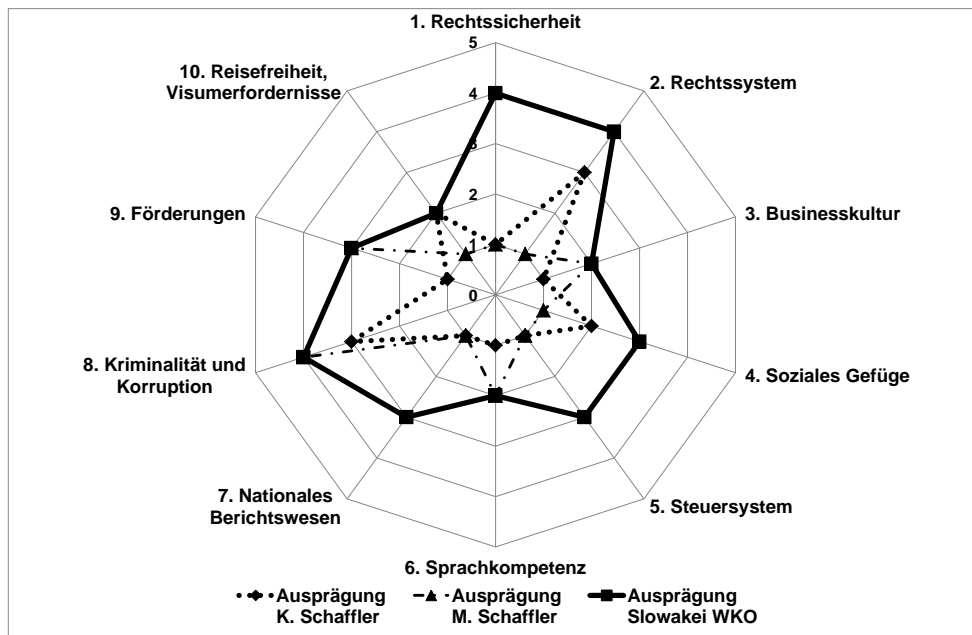


Abb. 68: Spinnendiagramm: Vergleich Ausprägung Slowakei Einschätzung K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und WKO

| Consulting in Information Technology | Ausprägung K. Schaffler | Ausprägung M. Schaffler | Ausprägung Slowakei WKO |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Anforderung K. Schaffler             | 0,88                    |                         | 0,47                    |
| Anforderung M. Schaffler             |                         | 1,24                    | 0,70                    |

Tab. 32: Übersicht GKZ Slowakei mit Anforderungen K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und Ausprägung Einschätzung K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und WKO

Die Gegenüberstellung in Tab. 31 bzw. Abb. 68 zeigt, dass gerade bei gründungserfahrenen Managern mit tiefer Kenntnis der Verhältnisse im Land (im Land geborene und aufgewachsene native Speaker mit lokaler Managementenerfahrung) die Ausprägungsparameter besser bewertet werden können als von der Außenwirtschaftsorganisation der WKO. Eine Rückfrage zu diesem Phänomen bei den Interviewpartnern hat ergeben, dass durch die intime Kenntnis der Verhältnisse im Land die Umgangsmöglichkeiten von Problemen (z. B. in den Bereichen Verwaltung, Recht und Korruption) bekannt sind und daher die Bewertung der Ausprägungsparameter des Ziellandes weniger kritisch ausfällt als die der AWO.

Damit kann sich in diesen Fällen eine höhere Gründungskennzahl als bei „externer“ Betrachtung des Gründungslandes ergeben. Dieser Umstand zeigt sich in diesem Praxisbeispiel (siehe Tab. 32) in der tatsächlich höheren Gründungskennzahl bei der gebürtigen Slowakin K. Schaffler-Glößl (0,88 versus 0,47) und ihrem Partner und Mitgründer Michael Schaffler-Glößl (1,24 versus 0,70).

Wenn deutlich abweichende Anforderungs- und Ausprägungsdaten für das Zielland von mehreren Quellen zur Verfügung stehen, sollte eine Harmonisierung der Parameterbewertung durch ein zweites Interview oder wenn möglich durch gemeinsame Diskussion mit beiden Interviewpartnern über ihre Überlegungen, die zu den deutlich abweichenden Parameterbewertungen geführt haben, erfolgen.

### 10.1.3.2. Gründungsüberlegungen von ciit in Tschechien

| Consulting in Information Technology              | Anforderung K. Schaffler | Anforderung M. Schaffler | Ausprägung Tschechien WKO |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Rechtssicherheit                                  | 1                        | 1                        | 2                         |
| Rechtssystem                                      | 1                        | 1                        | 2                         |
| Businesskultur                                    | 1                        | 1                        | 2                         |
| Soziales Gefüge                                   | 5                        | 2                        | 2                         |
| Steuersystem                                      | 1                        | 1                        | 2                         |
| Sprachkompetenz                                   | 1                        | 3                        | 2                         |
| Nationales Berichtswesen                          | 1                        | 5                        | 4                         |
| Kriminalität und Korruption                       | 1                        | 1                        | 3                         |
| Förderungen                                       | 1                        | 5                        | 2                         |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse                 | 1                        | 1                        | 1                         |
| Summe   | 14                       | 21                       | 22                        |
| GKZ ( $\Sigma$ Anforderung / $\Sigma$ Ausprägung) | 0,64                     | 0,95                     |                           |

Tab. 33: Anforderungen Tschechien definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungszahl für Tschechien

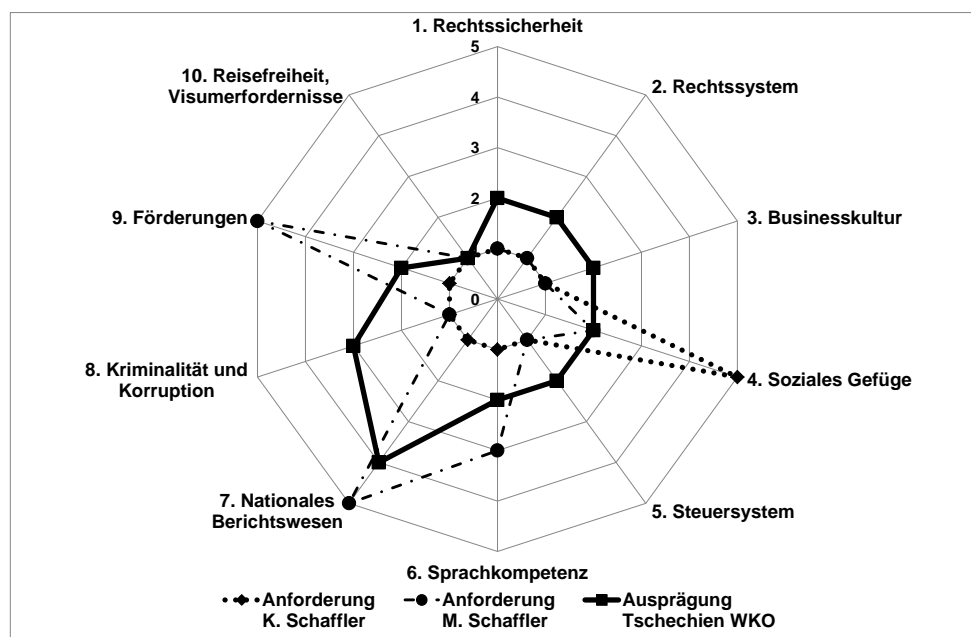


Abb. 69: Spinnendiagramm: Anforderungen Tschechien definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Tschechien (Einschätzung WKO)



### 10.1.3.3. Gründungsüberlegungen von ciit in Ungarn

| Consulting in Information Technology              | Anforderung K. Schaffler | Anforderung M. Schaffler | Ausprägung Ungarn WKO |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Rechtssicherheit                                  | 1                        | 1                        | 1                     |
| Rechtssystem                                      | 1                        | 1                        | 4                     |
| Businesskultur                                    | 1                        | 1                        | 2                     |
| Soziales Gefüge                                   | 5                        | 2                        | 3                     |
| Steuersystem                                      | 1                        | 1                        | 4                     |
| Sprachkompetenz                                   | 1                        | 3                        | 3                     |
| Nationales Berichtswesen                          | 1                        | 5                        | 2                     |
| Kriminalität und Korruption                       | 1                        | 1                        | 3                     |
| Förderungen                                       | 1                        | 5                        | 2                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse                 | 1                        | 1                        | 1                     |
| Summe   | 14                       | 21                       | 25                    |
| GKZ ( $\Sigma$ Anforderung / $\Sigma$ Ausprägung) | 0,56                     | 0,84                     |                       |

Tab. 34: Anforderungen Ungarn definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Ungarn

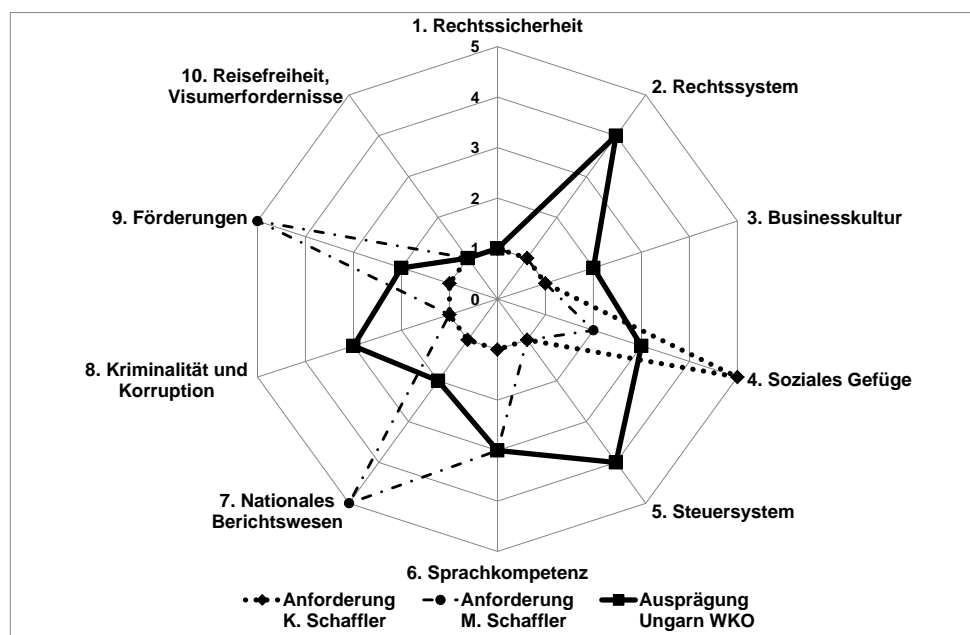


Abb. 70: Spinnendiagramm: Anforderungen Ungarn definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Ungarn (Einschätzung WKO)

Auf Basis der Gründungskennzahlen dargestellt in Tab. 31, Tab. 33 und Tab. 34 und auch aufgrund der Parameterdetailbewertung in den Spinnendiagrammen in Abb. 68, Abb. 69 und Abb. 70 wäre eine Gründung in der Slowakei als Ergebnis des Bewertungsverfahrens zu empfehlen.

Die tatsächlich in der Slowakei aus überwiegend emotionalen Überlegungen der ciit-Eigentümer erfolgte Gründung wird daher nachträglich durch das beschriebene Auswahlverfahren auch als rational empfehlenswert bestätigt. Tatsächlich sind in der Praxis die Erfahrungen mit dem slowakischen Tochterunternehmen der ciit in der

Slowakei (ciit s.r.o.) sehr gut, die Geschäftsentwicklung über die letzten Jahre ist zufriedenstellend.

#### **10.1.4. Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den obigen Praxisbeispielen**

Die angeführten Beispiele (Oracle, MMH, ciit) zeigen, dass mit der Gründungskennzahl und der Spinnengrafik zur Darstellung von Anforderung und Ausprägung der vordefinierten Parameter eine Datenaufbereitung für die Entscheidung über die Auswahl des am besten geeigneten Ziellandes sehr gut erfolgen kann. Von allen gründererfahrenen Interviewpartnern wurde die Anwendung dieses Verfahrens als eine wesentliche Entscheidungshilfe bei der Auswahl des optimalen Ziellandes bezeichnet, in manchen Fällen wäre die Entscheidung bezüglich Zielland bei Verfügbarkeit dieses Verfahrens in der Realität anders getroffen worden.

Eine Zusammenfassung der Gründungskennzahlen aus allen Interviews (geordnet einerseits alphabetisch nach Unternehmenskategorie und andererseits aufsteigend nach Gründungskennzahl) ist aus Tab. 35 und Tab. 36 ersichtlich.

| Firma                                       | Kategorie | Interviewpartner                     | Land                 | Gründungs-kennzahl |
|---|-----------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Cisco Systems Austria GmbH                  | A         | Andreas Neuherz                      | Russische Föderation | 0,62               |
| Cisco Systems Austria GmbH                  | A         | Andreas Neuherz                      | VAE                  | 0,77               |
| Digital Equipment Corporation               | A         | Dkfm. Walter Tluchor                 | Iran                 | 1,46               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Hugo Federspiel                   | Slowenien            | 0,82               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Hugo Federspiel                   | Kroatien             | 0,92               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Hugo Federspiel                   | Serbien              | 0,79               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Relja Raisic                      | Serbien              | 0,62               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Max Sitnik                           | Russische Föderation | 0,81               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Max Sitnik                           | Indien               | 0,94               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Max Sitnik                           | China                | 0,86               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Polen                | 1,58               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Litauen              | 1,20               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Estland              | 2,00               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Lettland             | 1,20               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Tschechien           | 0,82               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Slowakei             | 0,60               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Ungarn               | 0,72               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Polen                | 0,95               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | DI Dr Hemut Eichert                  | Polen                | 1,21               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | DI Dr Hemut Eichert                  | Rumänien             | 0,85               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | DI Dr Hemut Eichert                  | Bulgarien            | 0,72               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Hans-Dieter Jarnik                   | Polen                | 0,89               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Hans-Dieter Jarnik                   | Rumänien             | 0,63               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Hans-Dieter Jarnik                   | Bulgarien            | 0,53               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Tschechien           | 1,55               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Slowakei             | 1,13               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Ungarn               | 1,36               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Polen                | 1,79               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Tschechien           | 0,77               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Slowakei             | 0,57               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Ungarn               | 0,68               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Polen                | 0,89               |
| Böhler Uddeholm AG                          | B         | DI Heimo Stix                        | Brasilien            | 0,71               |
| Danet-Beratung und Softwareentwicklung GmbH | B         | Ing. Kurt Burger                     | Slowakei             | 0,97               |
| Deutsche Telekom AG                         | B         | Edward R. Kozel                      | Brasilien            | 0,62               |
| Deutsche Telekom AG                         | B         | Edward R. Kozel                      | Südafrika            | 0,84               |
| Deutsche Telekom AG                         | B         | Edward R. Kozel                      | Türkei               | 0,91               |
| Mayr-Melnhof Holz Holding AG                | B         | Mag. Josef Dringel                   | Tschechien           | 1,41               |
| Mayr-Melnhof Holz Holding AG                | B         | Mag. Josef Dringel                   | Russische Föderation | 0,84               |
| Mayr-Melnhof Holz Holding AG                | B         | Mag. Josef Dringel                   | Türkei               | 1,35               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Denis Neglyad                        | Russische Föderation | 0,54               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Denis Neglyad                        | Ukraine              | 0,59               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Ing. Gerhard Schwarzhappel           | Russische Föderation | 0,35               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Ing. Gerhard Schwarzhappel           | Ukraine              | 0,38               |
| Schweizer Bundesbahnen                      | B         | DI Michael Balomiri                  | Rumänien             | 0,67               |
| Schweizer Bundesbahnen                      | B         | DI Michael Balomiri                  | Bulgarien            | 0,56               |
| Villares Metals GmbH                        | B         | Dr. Wilfried Meyer                   | Brasilien            | 0,65               |
| Consulting in Information Technology        | C         | DI Katarina Schaffler-Glößl          | Slowakei             | 0,47               |
| Consulting in Information Technology        | C         | DI Michael Schaffler-Glößl           | Slowakei             | 0,70               |
| Consulting in Information Technology        | C         | Mittelwert K. und M. Schaffler-Glößl | Tschechien           | 0,80               |
| Consulting in Information Technology        | C         | Mittelwert K. und M. Schaffler-Glößl | Ungarn               | 0,70               |
| Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.            | C         | Dr. Janos Sved                       | Ungarn               | 0,40               |
| whatchado                                   | C         | Ali Mahlodji                         | Iran                 | 0,46               |

Tab. 35: Übersicht ermittelter Gründungskennzahlen sortiert nach Unternehmenskategorie und Namen

| Firma                                       | Kategorie | Interviewpartner                     | Land                 | Gründungs-kennzahl |
|---|-----------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Ing. Gerhard Schwarzhappel           | Russische Föderation | 0,35               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Ing. Gerhard Schwarzhappel           | Ukraine              | 0,38               |
| Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.            | C         | Dr. Janos Sved                       | Ungarn               | 0,40               |
| whatchado                                   | C         | Ali Mahlodji                         | Iran                 | 0,46               |
| Consulting in Information Technology        | C         | DI Katarina Schaffler-Glößl          | Slowakei             | 0,47               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Hans-Dieter Jarnik                   | Bulgarien            | 0,53               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Denis Neglyad                        | Russische Föderation | 0,54               |
| Schweizer Bundesbahnen                      | B         | DI Michael Balomiri                  | Bulgarien            | 0,56               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Slowakei             | 0,57               |
| Raiffeisen Informatik GmbH                  | B         | Denis Neglyad                        | Ukraine              | 0,59               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Slowakei             | 0,60               |
| Deutsche Telekom AG                         | B         | Edward R. Kozel                      | Brasilien            | 0,62               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Relja Raisic                      | Serbien              | 0,62               |
| Cisco Systems Austria GmbH                  | A         | Andreas Neuherz                      | Russische Föderation | 0,62               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Hans-Dieter Jarnik                   | Rumänien             | 0,63               |
| Villares Metals GmbH                        | B         | Dr. Wilfried Meyer                   | Brasilien            | 0,65               |
| Schweizer Bundesbahnen                      | B         | DI Michael Balomiri                  | Rumänien             | 0,67               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Ungarn               | 0,68               |
| Consulting in Information Technology        | C         | DI Michael Schaffler-Glößl           | Slowakei             | 0,70               |
| Consulting in Information Technology        | C         | Mittelwert K. und M. Schaffler-Glößl | Ungarn               | 0,70               |
| Böhler Uddeholm AG                          | B         | DI Heimo Stix                        | Brasilien            | 0,71               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | DI Dr Hemut Eichert                  | Bulgarien            | 0,72               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Ungarn               | 0,72               |
| Cisco Systems Austria GmbH                  | A         | Andreas Neuherz                      | VAE                  | 0,77               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Tschechien           | 0,77               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Hugo Federspiel                   | Serbien              | 0,79               |
| Consulting in Information Technology        | C         | Mittelwert K. und M. Schaffler-Glößl | Tschechien           | 0,80               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Max Sitnik                           | Russische Föderation | 0,81               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Tschechien           | 0,82               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Hugo Federspiel                   | Slowenien            | 0,82               |
| Mayr-Melnhof Holz Holding AG                | B         | Mag. Josef Dringel                   | Russische Föderation | 0,84               |
| Deutsche Telekom AG                         | B         | Edward R. Kozel                      | Südafrika            | 0,84               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | DI Dr Hemut Eichert                  | Rumänien             | 0,85               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Max Sitnik                           | China                | 0,86               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Hans-Dieter Jarnik                   | Polen                | 0,89               |
| Sun Microsystems GmbH                       | A         | DI Donatus Schmid                    | Polen                | 0,89               |
| Deutsche Telekom AG                         | B         | Edward R. Kozel                      | Türkei               | 0,91               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | DI Hugo Federspiel                   | Kroatien             | 0,92               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Max Sitnik                           | Indien               | 0,94               |
| NetApp Austria GmbH                         | A         | Ewald Glöckl                         | Polen                | 0,95               |
| Danet-Beratung und Softwareentwicklung GmbH | B         | Ing. Kurt Burger                     | Slowakei             | 0,97               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Slowakei             | 1,13               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Litauen              | 1,20               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Lettland             | 1,20               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | DI Dr Hemut Eichert                  | Polen                | 1,21               |
| Mayr-Melnhof Holz Holding AG                | B         | Mag. Josef Dringel                   | Türkei               | 1,35               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Ungarn               | 1,36               |
| Mayr-Melnhof Holz Holding AG                | B         | Mag. Josef Dringel                   | Tschechien           | 1,41               |
| Digital Equipment Corporation               | A         | Dkfm. Walter Tluchor                 | Iran                 | 1,46               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Tschechien           | 1,55               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Polen                | 1,58               |
| Oracle Austria GmbH                         | A         | Johann Eckler                        | Polen                | 1,79               |
| Hewlett-Packard Ges.m.b.H.                  | A         | Michael Vasicek                      | Estland              | 2,00               |

**Tab. 36: Übersicht ermittelter Gründungskennzahlen sortiert nach Gründungskennzahl (aufsteigend)**

Diese Tabellen zeigen, dass die tatsächlichen aus den Interviews ermittelten Gründungskennzahlen zwischen 0,35 (Schwarzhappel/Raiffeisen Informatik GmbH für Russland) und 2,00 (Vasicek/Hewlett-Packard GmbH für Estland) liegen. Tatsächlich entspricht das den Erfahrungen der letzten Jahre mit großen Problemen der RBI in Russland und guten Erfolgen von HP in den baltischen Staaten, vor allem in Estland. In den aktuellen Prognosen für 2012 liegt Estland mit 6 % Staatsschulden in Prozent des BIP (Maastrichtgrenze 60 %) und 3,2 % Wirtschaftswachstum an der Spitze aller EU-Länder, was die ermittelte hohe Gründungskennzahl bestätigt.<sup>139</sup>

## **10.2. Beispiele für die organisatorischen Vorkehrungen der Gründung**

Die organisatorische Gründungsvorkehrung wird in den einzelnen Unternehmenskategorien unterschiedlich gestaltet. Selbst innerhalb der Kategorien findet man selten einheitliche Vorgangsweisen, um eine Internationalisierung organisatorisch vorzubereiten und zu unterstützen.

### **10.2.1. Beispiel Kategorie-A-Unternehmen: Internationalisierungsorganisation bei Hewlett-Packard**

Das international tätige Unternehmen Hewlett-Packard<sup>140</sup> (im folgenden HP) mit Konzernzentrale in den USA verfolgt seit Jahrzehnten eine direkt vom Vorstand unterstützte Globalisierungsstrategie mit dem Ziel, alle Weltregionen über HP-Tochterunternehmen zu betreuen. Dabei soll in diesen Ländern ein gesetzeskonformes und den US-Richtlinien entsprechendes Business betrieben werden.

Kriterium für die Gründung einer Tochtergesellschaft ist das Überschreiten vordefinierter Umsatzschwellen im Partnergeschäft in bestimmten Zielländern oder -regionen. Trifft dies zu, wird aufgrund der quartalsweisen und jährlichen Ergebnisberichte des Finanzbereiches im Rahmen der vom Vorstand genehmigten Konzernstrategie eine Gründungsanforderung an den Bereich Business Development gerichtet. Auf Basis der dort erstellten Businesspläne wird der Gründungsantrag an den Bereich Mergers & Acquisitions weitergeleitet, der die Möglichkeiten eines Kaufs eines bestehenden oder Gründung eines neuen Unternehmens prüft. Die Leitung des Gründungsprojektes wird im Rahmen des regional zuständigen Managements (z. B. für Osteuropa im EMEA-Bereich) von einem dort definierten und beauftragten Projektleiter in Form einer Matrixorganisation abgewickelt. Projektbuchhaltung, Personalverrechnung und Controlling werden von Zentralstellen wahrgenommen, alle übrigen Funktionen mit den zugeordneten Mitarbeitern sind dem Projektleiter direkt unterstellt. Ein auf Konzernebene eingerichtetes interkulturelles Büro unterstützt die Projektabwicklung und die spätere Überleitung in die Produktivphase. Auch in der Produktivphase bleibt diese Form der Matrixorganisation bestehen.

---

<sup>139</sup> European Commission, 2011, S. 225, 232.

<sup>140</sup> Homepage: [www.hp.com](http://www.hp.com).

### **10.2.2. Beispiel Kategorie-B-Unternehmen: Internationalisierungsorganisation bei Böhler-Uddeholm**

Die Böhler-Uddeholm AG (BUAG) ist ein weltweit tätiger Hersteller von Edel- und Werkzeugstählen, Schmiedeprodukten und Schweißelektroden. Seit der Akquisition durch die VOEST-Alpine (VA) im Jahr 2007 wird sie als Edelstahldivision der VA geführt.<sup>141</sup> Über eine Reihe von international gegründeten Vertriebstochtergesellschaften werden die Produkte international direkt und über Partner vertrieben. Die IKT ist für den internationalen Geschäftsbetrieb ein wesentlicher Faktor, die IKT-relevanten Aktivitäten sind in eine eigene Gesellschaft (VA Group IT GmbH) ausgelagert.

Motive für die Internationalisierung der BUAG sind Markterschließung und Kundenforderungen nach lokaler Präsenz und Ressourcenverfügbarkeit. Produktionsstandorte gab es bis 2002 nur in Österreich und in Schweden, ab 2000 wurden Übernahmekandidaten für die Globalisierung der Produktion als Teil der Konzernstrategie evaluiert.

Die Evaluierung möglicher Produktionsstandorte erfolgte durch Vorstandsmitglieder (Vorsitzender und Fertigungsvorstand) der BUAG mit Unterstützung durch den Finanzbereich auf Basis einer Due Diligence. Externe Berater waren für die Bereiche Vertragsrecht, Steuern und Marktbeurteilung engagiert. Die Kaufentscheidung fiel dann auf Vorstandsebene mit der Auswahl der Villares Metal AG in Sao Paulo/Brasilien und der Unterzeichnung des Kaufvertrages im Dezember 2002 durch die zuständigen Vorstandsmitglieder der BUAG.

Die Überleitung des gekauften Unternehmens von einer AG in eine GmbH mit Gestaltung der Produktion und der Verwaltungsabläufe nach den BUAG-Regeln erfolgte durch Projektmanager, die zum Teil von der BUAG aus Österreich delegiert wurden und zum Teil lokal selektiert und aufgenommen wurden. In der Projektphase wurde eine Matrixprojektorganisation mit Berichterstattung vom Projektleiter in Brasilien zum Fertigungsbereichsleiter der Konzernmutter in Österreich etabliert. Finanzen und Personal wurden direkt von den zuständigen Stellen der Muttergesellschaft geleitet. Der Projektmanager war von vornherein zum Leiter der Produktivorganisation designiert und übernahm diese Aufgabe fließend von 2004 bis 2009. In der Produktivphase wurde eine Spartenorganisation zunächst im Fertigungsbereich der BUAG und dann in der Division Edelstahl der VA etabliert, was der generellen spartenorientierten Divisionsphilosophie der VA entspricht.

---

<sup>141</sup> Homepage: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/edelstahl/>.

### **10.2.3. Beispiel Kategorie-C-Unternehmen: Internationalisierungsorganisation bei Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.**

Die Softdata<sup>142</sup> ist ein kleines (ca. 10 interne und externe Mitarbeiter) Softwareentwicklungsunternehmen mit dem Fokus auf Individualsoftwareentwicklung. Das Unternehmen wird von einem geschäftsführenden Gesellschafter geleitet, der auch alle unternehmensrelevanten Entscheidungen trifft. Alle operativen (Buchhaltung, Gehaltsverrechnung usw.) sowie die beratungs- und unterstützungsrelevanten Funktionen (Rechts- und Steuerfragen, Marktanalysen usw.) sind ausgelagert. Gründungsrelevante Entscheidungen werden direkt vom Eigentümer getroffen, der auch das Gründungsprojekt und die Produktivorganisation persönlich leitet.

In diesem Unternehmen kommt in der Gründungsphase eine reine Projektorganisation und in der Produktivphase eine zentrale Organisation mit stark autoritär geprägtem Führungsstil zur Anwendung.

### **10.3. Beispiele für die Überleitung der Organisation von der Projekt- in die Produktivphase**

Die Überleitung der Projektorganisation in die Produktivphase ist wesentlich von strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung bezüglich Projekt- und Produktivorganisation sowie von der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft abhängig. Dabei kann wieder grundsätzlich zwischen den drei Unternehmenskategorien differenziert werden.

#### **10.3.1. Überleitung bei Unternehmen der Kategorie A**

Bei diesen Unternehmen wird der spätere Manager der Produktivphase meist bereits in der Projektphase mit eingebunden, je nach Unternehmenskultur in der Muttergesellschaft ist dabei ein eher autoritärer bis maximal konsultativer Führungsstil üblich. In der Gründungsphase wird die Matrixprojektorganisation bevorzugt angewandt, die meist in eine dezentrale Produktivorganisation unter der Leitung des bisherigen Projektleiters übergeführt wird. Durch die Personalunion von Projektleiter und späterem Produktivleiter wird ein Bruch in Führungsverhalten und Kultur beim Übergang vermieden.

Gerade in den schwierigen wirtschaftlichen Zeiten der letzten Jahre wurde der direkte Zugriff von Konzernstellen in die Teilorganisationsbereiche der Tochtergesellschaften verstärkt etabliert, um Einsparungs- und Restrukturierungsprogramme leichter zentral steuern zu können. So kommen in dieser Unternehmenskategorie häufig Matrixorganisationen in der Produktivphase zum Einsatz, in deren Rahmen vor allem die Finanz- und Personalbereiche der Konzernmutter direkten Einfluss auf die entsprechenden Abteilungen der Tochterunternehmen haben. Damit wird die Entschei-

---

<sup>142</sup> Homepage: [www.softdata.at](http://www.softdata.at) im April 2012 in Überarbeitung und daher nicht aufrufbar.

dungsbefugnis des lokalen Managements im Land eingeschränkt und Entscheidungen der Konzernstellen werden unmittelbar in der Tochtergesellschaft umgesetzt.

Beispiele für diese Entwicklung sind die Unternehmen Cisco, HP und NetApp, für die dieser Trend bei den Interviews mit den Unternehmensvertretern (Beilage 11, Beilage 12 bis Beilage 16) bestätigt wurde.

### **10.3.2. Überleitung von Unternehmen der Kategorie B**

Unternehmen dieser Kategorie verwenden meist sowohl in der Projekt- als auch in der Produktivphase eine Matrixorganisation. Der Gründungsprojektleiter wählt dabei gemeinsam mit den für Personalangelegenheiten zuständigen Konzernstellen den späteren Leiter der Produktivorganisation aus, der dann die Produktivorganisation im Rahmen der vom Konzern vorgegebenen Freiheitsgrade als Matrix gestalten kann. Zentral werden hier meist die Bereiche Finanzen, Personal und Logistik geführt, die kunden- und partnerorientierten Bereiche werden lokal gemanagt. Der Führungsstil ist meist beratend bis delegierend.

Beispiele für diese Unternehmen sind die Deutsche Telekom, die Schweizer Bundesbahnen und Raiffeisen International, mit deren Vertretern Interviews geführt wurden (Beilage 17 bis Beilage 20).

### **10.3.3. Überleitung für Unternehmen der Kategorie C**

Durch den meist autoritär geprägten Führungsstil dieser Unternehmen mit starkem Eigentümereinfluss sowohl in der Projekt- als auch in der Produktivphase kommt hier meist die reine Projektorganisation zur Anwendung, die in Folge in eine zentrale Organisation der Produktivphase übergeführt wird. Der Eigentümer agiert dabei zunächst als Projektleiter und später als Produktivleiter. Brüche in der Unternehmenskultur zwischen Mutter- und Tochterunternehmen sind daher nicht zu erwarten.

Beispiele für diese Unternehmen sind Softdata, ciit und whatchado, mit deren Vertretern Interviews geführt wurden (Beilage 21, Beilage 9, Beilage 10 und Beilage 22).

## **10.4. Beispiele für Berichtswege**

Die Gestaltung der Berichtswege ist einerseits organisationsabhängig und andererseits unternehmenskulturabhängig. Auch hier zeigen sich typische Unterschiede zwischen den Unternehmenskategorien.

### **10.4.1. Berichtswege in Kategorie-A-Unternehmen**

Die Berichtswege in dieser Kategorie sind in der Regel stark reglementiert und formalisiert. Inhalt, Form und Periodizität der Berichte werden vorgegeben, speziell die Berichterstattung der Tochtergesellschaft an die Mutter ist meist detailliert geregelt.

Neben regelmäßigen schriftlichen Berichten (in elektronischer Form unter Verwendung der gängigen Kommunikationstechniken) werden bei diesen Unternehmen immer auch Telefon- und Videokonferenztechniken zur „persönlichen“ Kommunikation



eingesetzt. Die dafür notwendige Gesprächsdisziplin ist – ähnlich wie bei persönlichen Besprechungen – stark von der Persönlichkeit der Konferenzteilnehmer und der Gesprächskultur im Unternehmen generell abhängig. Die elektronischen Konferenzen werden in der Regel wöchentlich abgehalten, wobei Teilnehmer, Inhalt und Dauer der Konferenzen immer genau festgelegt sind.

Persönliche Berichte erfolgen bei Unternehmen dieser Kategorie meist in Quartals- und Jahreskonferenzen, bei denen sich Vertreter der Muttergesellschaft mit den Delegierten der Tochtergesellschaften einer Region treffen. Neben den fachlichen Berichten werden meist kulturelle Programme zum Kennenlernen der Teilnehmer und zur Förderung einer kulturell einheitlich geprägten Gemeinschaft angeboten.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden in dieser Unternehmenskategorie Berichte oftmals in sehr kurzen Abständen eingefordert, sodass tägliche elektronische Berichterstattungen und/oder tägliche elektronische Konferenzen keine Seltenheit sind. Aufgrund der verschiedenen Zeitzonen können die Konferenzen bei global agierenden Unternehmen für manche Teilnehmer durchaus regelmäßig außerhalb der im Land üblichen Bürozeiten stattfinden, was die Teilnahmemotivation nicht unbedingt verbessert und die Berichtsqualität oftmals negativ beeinflusst.

Im Sinne der Berücksichtigung interkultureller Unterschiede ist auf die im Vergleich zum westlichen Kulturkreis unterschiedlichen Wochenend- und Feiertagsregelungen z. B. muslimischer Länder bei der Planung dieser Konferenzen zu achten, da z. B. das Wochenende in diesen Ländern auf Freitag und Samstag und nicht auf Samstag und Sonntag fällt. Auch spezielle religiöse Feiertage (z. B. Ramadan) sind bei der Planung zu beachten.

Von allen interviewten Vertretern der Kategorie-A-Unternehmen wurde diese Form der Berichterstattung mit den angeführten Besonderheiten für Emerging Countries bestätigt.

Als Fallbeispiel sei hier Sun Microsystems angeführt (siehe Beilage 23).

Der EMEA-Bereich für Emerging Countries von Sun Microsystems (jetzt Oracle = Kategorie-A-Unternehmen) war in den frühen 2000er Jahren in die Regionen

- Central Europe (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Österreich)
- Baltics (Estland, Lettland, Litauen)
- South-East-Europe (Ex-Jugoslawien, Türkei, Griechenland)
- Mediterranee (alle Afrika-Staaten nördlich der Sahara)
- Near East (Vereinigte Arabische Emirate, Saudi-Arabien)
- Sub Sahara Afrika (alle Afrikastaaten südlich der Sahara)

unterteilt, das Headquarter war in Dubai (VAE) mit einem gesamt verantwortlichen Manager für EMEA und Regionalmanagern für die oben angeführten Teilregionen. Rechnungswesen, Auftragsevidenz und Personalverwaltung wurden auf der Ebene der Teilregionen zusammengefasst, alle übrigen Funktionen konnten lokal in den

Ländern gestaltet werden. Auftragsabwicklung, Produktlogistik und Verrechnung wurden von Zentralstellen der Muttergesellschaft wahrgenommen und waren in – zum Teil externe – asiatische Dienstleistungszentren ausgelagert. Für diese Matrixorganisation waren folgende Berichtswege eingerichtet.

Kommuniziert wurde in wöchentlichen Telefonkonferenzen auf Teilregionen-Ebene in einer klar vorgegebenen Struktur. Strukturierte Unterlagen mussten nach Vorgaben am Tag vor der Telefonkonferenz elektronisch geliefert werden, für die Telefonkonferenz waren 20 Minuten pro Land vorgesehen, die Berichtspunkte waren vorgegeben, für Allfälliges waren 5 Minuten vorgesehen.

Einmal monatlich gab es ein persönliches Treffen der Ländermanager mit dem Teilregionen-Manager, abwechselnd in je einer Länderhauptstadt. Auf EMEA-Ebene gab es ebenfalls strukturierte Telefonkonferenzen der Regionalmanager mit dem EMEA-Manager und einmal im Quartal ein persönliches Meeting aller Landes- und Regionalmanager mit dem EMEA-Manager und dessen Stabstellenleitern für Rechnungswesen, Auftragsevidenz und Personalverwaltung. Im Anlassfall (Systemumstellungen, Kundenbeschwerden, Zuständigkeitsänderungen usw.) waren verantwortliche Vertreter der Zentralstellen der Muttergesellschaft bei diesen quartalsweisen EMEA-Meetings anwesend.

Mit der Übernahme von Sun Microsystems durch Oracle 2007/2008 wurde diese Form der Organisation in die zentraler organisierte globale Oracle-Organisation überführt. Die lokalen Entscheidungsbefugnisse der Länderverantwortlichen wurden damit deutlich eingeschränkt. Die Telefonkonferenzen zur Berichterstattung wurden auf Videokonferenzen umgestellt, Konferenzteilnehmer waren der zuständige Regional- (z. B. für die Mid-Europe-Region) und der zuständige Ländermanager (z. B. für Österreich).

#### **10.4.2. Berichtswege in Kategorie-B-Unternehmen**

Unternehmen dieser Kategorie legen in der Regel mehr Wert auf regelmäßige schriftliche Berichte mit periodischer persönlicher Diskussion in Quartals- und Jahresmeetings. Speziell aufgrund der bei dieser Unternehmenskategorie häufig verwendeten Matrixorganisation werden Berichtswege fallweise sehr flexibel ad hoc und polyfunktional zu bestimmten Themen für eine gewisse Zeit etabliert und dann wieder aufgelassen. Telefon- und Videokonferenzen sind ebenfalls üblich, aber nicht in derselben Häufigkeit wie bei den Unternehmen der Kategorie A.

Die Aussagen sind den Interviews mit Vertretern von Unternehmen der Kategorie B (Schweizer Bundesbahnen/Beilage 18, Raiffeisen Informatik/Beilage 19 und Beilage 20, Villares Metals/Beilage 24) entnommen.

#### **10.4.3. Berichtswege in Kategorie-C-Unternehmen**

Aufgrund der Dominanz der geschäftsführenden Eigentümer bei Anwendung meist reiner Projekt- und zentraler Produktivorganisation sind die Berichtswege in den Un-

ternehmen dieser Kategorie in der Regel kurz, straff und persönlich. Die Berichte werden oft ad hoc und in wechselnder Form und mit unterschiedlichem Inhalt gefordert, der Eigentümer bestimmt mit seinem meist autoritär geprägten Führungsstil unmittelbar auch die Berichtsprozesse.

In den Interviews mit Vertretern von Unternehmen der Kategorie C (ciit/Beilage 9 und Beilage 10, Softdata/Beilage 21) wurde die Dominanz dieser Form der Gestaltung der Berichtswege in dieser Unternehmenskategorie bestätigt.

## **10.5. Beispiele für die Standortauswahl im Zielland**

Das Verfahren zur Auswahl der Gründungsregion bzw. des Ziellandes wurde bereits beschrieben. Nach der Entscheidung über die geplante Gesellschaftsform kommt der Standortauswahl innerhalb des Ziellandes wesentliche Bedeutung zu. Dabei kann es hier Iterationen mit der Gesellschaftsform geben, da vor allem in den großen Ländern der Emerging Markets innerhalb der Nationalstaaten regional spezifische gesellschaftsrechtliche Unterschiede bestehen (z. B. Brasilien mit 26 Bundesstaaten und die Volksrepublik China mit 22 Provinzen inkl. Hong Kong und Tibet bzw. 32 Wirtschaftsregionen inkl. der großen Millionenstädte), die einen Einfluss auf die Gesellschaftsform am konkret gewählten Standort haben können. Zoll- und Steuerrecht, Bau- und Umweltrecht sowie eventuell erforderliche hoheitsrechtliche Zulassungen und Regulierungen (z. B. im Gesundheits- oder Telekommunikationsbereich) sind hier vielfach ebenfalls regional unterschiedlich geregelt, sodass die angestrebte Gesellschaftsform individuell an die lokal vorherrschenden Bedingungen angepasst werden muss.

Nach Klärung der gesellschaftsrechtlichen Fragen innerhalb des Ziellandes kommen für die Standortwahl in der Praxis die folgenden Kriterien zur Anwendung.

- Infrastruktur (Verkehr, Telekommunikation, Betriebsfläche, Wohnmöglichkeiten)
- Energie (Strom, Gas, Wasser)
- Entsorgung (Kanal, Deponie, Abgasregelungen)
- Umwelt (lokale Auflagen, Kontingente, Materiallagerung)
- Personalverfügbarkeit
- Förderungen (lokal, EU, Weltbank, UNO)
- Rechtsvorschriften (Bau-, Umwelt- und Gewerbebereich, Grund/Immobilienwerb)
- Lage zu Ballungszentren (je nach Unternehmenszweck nahe oder entfernt)
- Behördliches Genehmigungsverfahren, regionale Korruptionssituation
- Partnerlokationen (Lage zu Lieferanten und Kunden)

### **10.5.1. Standortauswahl Kategorie-A-Unternehmen**

Laut den Aussagen der Interviewpartner erfolgt die Gründung des Tochterunternehmens immer in Ballungszentren des Ziellandes, wobei der Standort möglichst in der

Nähe eines internationalen Flughafens liegen sollte. Grund dafür ist die rasche Erreichbarkeit der Lokation bei Firmenbesuchen durch die Manager der Muttergesellschaft, die oftmals weltweit mehrere solcher Tochterunternehmen pro Woche besuchen und ihre Reisezeiten möglichst minimieren wollen. Betriebsstätten der Tochtergesellschaft werden im Land hingegen sehr wohl nach den Erfordernissen der lokalen Marktgegebenheiten, der Ressourcen oder der Infrastruktur ausgewählt. Diese werden von den Managern der Muttergesellschaft aber sehr selten besucht, meist nur bei der Eröffnung oder der Inbetriebnahme.

### **10.5.2. Standortauswahl bei Kategorie-B-Unternehmen**

Auch hier erfolgt die Gründung der Tochtergesellschaft laut den Interviewpartnern meist in Ballungszentren mit guter Verkehrsanbindung, hier spielt aber die Ressourcenverfügbarkeit und die Frage der dem Unternehmenszweck entsprechenden Infrastruktur eine bereits deutlich größere Rolle. Förderungen für Entwicklungsgebiete wurden als weiterer Grund für die Unternehmensgründung in bestimmten Regionen des Ziellandes genannt.

### **10.5.3. Standortauswahl für Kategorie-C-Unternehmen**

Bei dieser Unternehmenskategorie spielen bei der Standortauswahl die Vorlieben und Bedürfnisse des Eigentümers eine größere Rolle als rationale Überlegungen. Die bereits angeführten emotionalen Gründe für die Globalisierung kommen auch bei der Standortauswahl im Zielland zum Tragen, der Standort muss dem Eigentümer in seiner in Personalunion gehaltenen Rolle als Gründungsprojektleiter und Produktivmanager „gefallen“ und er muss sich dort „wohl fühlen“ (Zitate aus den Interviews mit Managern dieser Unternehmenskategorie).

Zusätzlich prägen fachlich-rationale Argumente die Standortauswahl, letztendlich trifft aber der Eigentümer die finale Entscheidung häufig emotional „aus dem Bauchgefühl heraus“.

## **10.6. Beispiele für die regionale Anpassung des Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio**

Bei Gründung eines Unternehmens im Zielland ist das Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio meist vordefiniert. Zu überlegen ist allerdings, ob regionale Anpassungen des Portfolios an die Gegebenheiten des Zielmarktes notwendig und sinnvoll sind. Bei eingeführten Marken ist dies eher nicht der Fall, bei Aufbau eines Marktes für neue Produkte oder Dienstleistungen kann es durchaus zweckmäßig sein.

Die Regionalisierung beginnt dabei schon im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung in der lokalen Sprache mit der vorherrschenden Schrift (z. B. kyrillisch innerhalb der EU in Bulgarien und Griechenland, chinesische Schriftzeichen in China). Lokal gültige Normen, Regulierungen und Rechtsvorschriften machen oftmals eine Portfolioanpassung an das Zielland notwendig, wobei die Änderungen dann auch nachhaltig unterstützt werden müssen. Die daraus entstehende Typen-

vielfalt führt oftmals zu ungeplanten und überraschend hohen Dokumentations- und Lagerhaltungsaufwendungen.

#### **10.6.1. Portfolioanpassung bei Kategorie-A-Unternehmen**

Unternehmen dieser Kategorie sind in diesem Bereich oft überraschend unflexibel und erwarten eine Anpassung des Marktes und der Kunden an ihre Produkte und Dienstleistungen. Lokale Normen (z. B. für Stromstecker) werden oftmals ignoriert, Gebrauchsanleitungen nicht in die Landessprache übersetzt und lokale Gewohnheiten und Erwartungen bei Funktionalität und Produktdesign nicht ausreichend beachtet. Internationalisierungsbestrebungen großer Unternehmen (z. B. Wal-Mart in Südamerika und Europa) sind bereits an solchen Problemen gescheitert.

Laut den Interviews mit Managern dieser Unternehmenskategorie war besagte Problematik neben den interkulturellen Fragen der Hauptgrund für die Nichterreicherung der Gründungsziele, zugleich wurden aber in dem Bereich die meisten Lerneffekte und raschesten Verbesserungen erzielt.

#### **10.6.2. Portfolioanpassung bei Kategorie-B-Unternehmen**

Bei Unternehmen dieser Kategorie wurde bei der Portfoliodefinition für das Zielland mehr auf die Anforderungen unterschiedlicher Märkte und Kulturen eingegangen. Manchmal kam es auch hier zu unerwarteten Problemen, die aber nach Aussagen der interviewten Manager rasch behoben werden konnten. Mit entsprechenden Risikomanagement-Methoden konnte dieser Problematik in einigen Unternehmen zufriedenstellen vorgebeugt werden (z. B. bei den Globalisierungsaktivitäten der Deutschen Telekom).

#### **10.6.3. Portfolioanpassung bei Kategorie-C-Unternehmen**

Durch die Flexibilität dieser meist eigentümergeführten Unternehmenskategorie mit meist externer Beratung bezüglich Markterfordernissen im Zielland wird die Portfolioanpassung in Unternehmen dieser Kategorie in der Regel vorbeugend und marktkonform rechtzeitig vor der Einführung von Produkt oder Dienstleistung im Zielland durchgeführt. Nach übereinstimmenden Aussagen in den Interviews gab es in dem Bereich praktisch keine Probleme.

### **10.7. Beispiele für die Behandlung von Personalfragen**

Die Auswahl des Personals entsprechend den Anforderungen in der Projekt- und Produktivphase wird von den betrachteten Unternehmen stark unterschiedlich gehandhabt. Neben sachlich-rationalen Überlegungen kommen auch hier emotional geprägte Überlegungen zum Tragen, da letztlich die Frage der Führungskompetenz, der Teamfähigkeit und der erwarteten Unternehmensloyalität neben den Fachkompetenzen bei Personalfragen nach den Aussagen aller interviewten Unternehmensvertreter eine wesentliche Rolle spielt.

### **10.7.1. Behandlung von Personalfragen in Kategorie-A-Unternehmen**

Da in Unternehmen dieser Kategorie entsprechend der definierten Globalisierungsstrategie häufig Gründungen durchzuführen sind, gibt es meist bereits Erfahrung mit Unternehmensgründungen im Ausland, die teilweise auch für Gründungen in Emerging Countries genutzt werden können (z. B. Oracle mit Gründungen in Osteuropa).

Aufgrund der Erfahrungen wird als Projektleiter häufig ein bereits gründungserfahrener interner Manager – möglichst mit kultureller Erfahrung in der vordefinierten Zielregion – ausgewählt, der nach Möglichkeit und Eignung auch die ersten Jahre der Produktivphase leiten sollte. Zusätzlich wird in Abstimmung mit dem zentralen Personalbereich ein lokaler Manager aufgenommen, der später die lokale Tochtergesellschaft im Zielland mit einem im Hintergrund agierenden zweiten – von der Muttergesellschaft delegierten – Geschäftsführer leitet.

Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgt in der Projektphase durch den Projektleiter in Abstimmung mit dem Personalbereich der Muttergesellschaft, wobei für das Kernteam häufig Schlüsselarbeitskräfte der Muttergesellschaft delegiert werden, die nach der Überleitung über Monate bis Jahre in der Produktivorganisation tätig sind. In der Projektphase intern nicht verfügbare Mitarbeiter werden durch Mitarbeiter externer Partner temporär besetzt.

Bereits in der Projektphase werden lokale Mitarbeiter für den Start der Produktivphase selektiert, die gemeinsam mit den Schlüsselarbeitskräften der Muttergesellschaft den Mitarbeiterstamm der Produktivorganisation bilden. Durch Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen der lokalen Mitarbeiter sowie „Training on the Job“ werden die Schlüsselarbeitskräfte sukzessive durch lokale Arbeitskräfte ersetzt und gehen zurück in ihre Stammfunktion der Muttergesellschaft oder werden im nächsten Gründungsprojekt eines anderen Ziellandes eingesetzt.

### **10.7.2. Behandlung von Personalfragen in Kategorie-B-Unternehmen**

Das Personalmanagement ist laut den interviewten Managern ähnlich wie bei Kategorie-A-Unternehmen, nur werden Schlüsselarbeitskräfte für die Projektphase nicht nur aus dem eigenen Unternehmen, sondern nach entsprechender Selektion auch extern im Land der Muttergesellschaft akquiriert.

Projektleitertaufgaben werden bei internem Ressourcenmangel oder mangelnder interner Erfahrung auch extern vergeben und Projektteammitarbeiter häufig extern für die Projektlaufzeit akquiriert. Desgleichen wird das Management der Produktivorganisation fallweise extern mit international erfahrenen Führungskräften besetzt (z. B. Raiffeisen Informatik, siehe Beilage 20 Interview mit G. Schwarzhappel). Die Manager der nächsten Führungsebene werden vom Projektleiter und/oder vom designierten Produktivmanager lokal nach fachlichen und kulturellen Kriterien ausgewählt. Auf die Bildung einer der Muttergesellschaft vergleichbaren Unternehmenskultur wird

durch Selektion entsprechender Persönlichkeiten auf Führungskräfte- und Mitarbeitererebene großer Wert gelegt.

### **10.7.3. Behandlung von Personalfragen bei Kategorie-C-Unternehmen**

In Unternehmen dieser Kategorie ist der geschäftsführende Eigentümer meist Projektleiter des Gründungsprojektes und späterer Produktivmanager in Personalunion. Alle wesentlichen Personalentscheidungen werden von ihm persönlich getroffen, häufig kommen auch externe Mitarbeiter von Partnerunternehmen seines Vertrauens temporär zum Einsatz. Bei lokaler Notwendigkeit im Zielland aufgrund gewerberechtllicher oder lokaler Bestimmungen wird ein zweiter lokaler Geschäftsführer aufgenommen und eingesetzt, der allerdings meist nur formal als „Strohmann“ tätig ist, alle wesentlichen Entscheidungen werden vom Eigentümer getroffen.

Die Mitarbeiter werden lokal über persönliche Netzwerke oder Personalagenturen ausgewählt, die Unternehmenskultur wird vom Eigentümer mit einem meist autoritären Führungsstil dominiert.

## **10.8. Beispiele für Besonderheiten der Unternehmensgründung in Emerging Countries**

Die Besonderheiten von Unternehmensgründungen in Emerging Countries gelten für die Unternehmen aller Kategorien gleichermaßen, Unterschiede gibt es in der Bedeutung einzelner Punkte in den 3 Unternehmenskategorien.

### **10.8.1. Besonderheiten für Kategorie-A-Unternehmen**

Unternehmen dieser Kategorie unterliegen nach Aussage aller Interviewpartner aufgrund ihrer US-basierten Muttergesellschaft den Regulativen der „Chamber of Commerce“ in den Vereinigten Staaten, was bezüglich der bereits erwähnten SOX-Konformität aller Geschäfte, der Vermeidung von Kriminalität und Korruption und der rechtskonformen Abwicklung aller internationalen Geschäfte besondere Ansprüche an die Geschäftsprozesse stellt. Es sind daher bei allen Unternehmen dieser Kategorie eigene Organisationsbereiche eingerichtet, welche die Einhaltung der Vorschriften durch regelmäßige Audits und Reviews überwachen und die dokumentierten Ergebnisse dieser Überprüfungen den zuständigen Aufsichtsstellen der US-Administration zur Kenntnis bringen.

Die sehr technologieorientierten Unternehmen dieser Kategorie legen auch großen Wert auf den Schutz des geistigen Eigentums, weshalb Patentierungsfragen in Emerging Countries im Rahmen der F&E-Bereiche besonders beachtet werden. Sowohl eigene Patentanmeldungen als auch Konkurrenzanmeldungen im Zielland sowie Anmeldungen von Unternehmen aus dem Zielland im Land der Muttergesellschaft werden detailliert beobachtet und auf Relevanz für den Schutz des eigenen Know-hows und für die Gründung im Zielland überprüft.

Kulturelle Besonderheiten im Zielland oder potentielle emotionale Probleme zwischen dem Land der Muttergesellschaft und dem Zielland werden vom interkulturel-

len Büro laufend evaluiert und wenn erforderlich vorbeugende Maßnahmen (z. B. Schulungen, Moderationen, Mediationen usw.) gesetzt.

### **10.8.2. Besonderheiten für Kategorie-B-Unternehmen**

Die in der EU bzw. in der Schweiz basierten Kategorie-B-Unternehmen weisen ähnliche Besonderheiten bezüglich Schutz des geistigen Eigentums und der interkulturellen Fragen wie die Kategorie-A-Unternehmen auf, bezüglich der Geschäftsregulative kommen hier anstelle der SOX-Regeln die bereits beschriebenen für Europa adaptierten Euro-SOX-Regeln zur Anwendung.

Besonders Augenmerk wird in dieser Kategorie laut den Interviewpartnern (z. B. Deutsche Telekom/Beilage 17), Schweizer Bundesbahnen/Beilage 18, Böhler-Uddeholm/Beilage 25) auf eine strukturierte Projektplanung- und -steuerung unter Verwendung der beschriebenen Verfahren mit Businessplanung und daraus abgeleiteter Struktur-, Budget-, Termin- und Ressourcenplanung gelegt. Auch die beschriebenen Risikomanagement-Verfahren kommen bei Unternehmen dieser Kategorie als Teil des Projektmanagements in der Gründungsphase zur Anwendung.

### **10.8.3. Besonderheiten für Kategorie-C-Unternehmen**

Durch die sehr flexible Problembehandlung und die vom Eigentümer geprägte Kultur der Unternehmen dieser Kategorie werden laut den Aussagen in den Interviews viele Probleme durch die meist bestehenden persönlichen Netzwerke der Eigentümer im Zielland vermieden (z. B. Softdata/Beilage 21, ciit/Beilage 9 und Beilage 10). Einziges Regulativ für das Agieren der Manager dieser Unternehmenskategorie sind die gesetzlichen Vorschriften im Land der Muttergesellschaft und im Zielland. Aufgrund oft unklarer Rechtsvorschriften und gegebener Korruption sind den Gestaltungsmöglichkeiten der Geschäftsabwicklung im Zielland fast keine Grenzen gesetzt, was von Unternehmen dieser Kategorie entsprechend genutzt wird.

Andererseits kann es durch die ausgeprägte Persönlichkeit des Eigentümers zu Problemen durch kulturelle Missverständnisse im Zielland kommen, die durch Identität von Eigentümer und Unternehmen unmittelbar und ungefiltert auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens übertragen werden. Da solche autoritär geprägte Führungspersönlichkeiten meist uneinsichtig und unbelehrbar sowie oft auch beratungsresistent sind, können solche Probleme sehr schnell die Gründung oder die nachfolgende Produktion in Frage stellen.

## **10.9. Beispiele für die Bedeutung der Bedürfnispyramide von Unternehmen**

Für den Erfolg eines Vorhabens – entweder temporär als Projekt oder auf Dauer als Unternehmen – ist die Befriedigung der Unternehmensbedürfnisse in allen Kategorien Voraussetzung. Da Unternehmensbedürfnisse von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Fähigkeiten und unterschiedlicher Persönlichkeit abgedeckt werden, liegt der



Unterschied in der Erfüllung der Unternehmensbedürfnisse je nach Kategorie in den dort agierenden Personen.

### **10.9.1. Bedeutung der Unternehmensbedürfnispyramide für Kategorie-A-Unternehmen**

In dieser Kategorie werden die Bedürfnisse von Mitarbeitern abgedeckt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit die Erfüllung mehrerer Ebenen der Unternehmensbedürfnispyramide in einer Person vereinen. Es wird hier nicht strikt nach Fach-, Kommunikations-, Sozial-, Interkultur- und Führungskompetenz unterschieden. Alle Anforderungen können auch von einer Person – unabhängig von der Hierarchie im Unternehmen - abgedeckt werden. Damit ergibt sich nach den Aussagen der Interviewpartner (z. B. Oracle/Beilage 7, Beilage 26 und Beilage 27, Cisco/Beilage 11, NetApp/Beilage 16) ein durchgängiges System der Unternehmensbedürfniserfüllung, das quer durch alle Hierarchien geht und von entsprechenden organisatorischen Maßnahmen (z. B. innerbetriebliches Vorschlagswesen, Prämiensystem für Mitarbeiterinitiativen, lösungsorientierte Teamarbeit usw.) unterstützt wird.

So kann ein fachlich kompetenter Fließbandarbeiter als Mitarbeiter in einem Innovationsteam auch Leadershipbehaviour zeigen und damit die unterste und oberste Ebene der Pyramide – eventuell mit einigen Zwischenebenen – abdecken. Grundsätzlich sind es aber immer Gruppen von Mitarbeitern mit unterschiedlichsten Fähigkeiten, die für die Erfüllung der Unternehmensbedürfnisse sorgen, wobei in Emerging Countries der interkulturellen Kompetenz besondere Bedeutung zukommt. Diese sollten nach Möglichkeit alle Mitarbeiter besitzen, dafür werden laufend Schulungen durch das interkulturelle Büro angeboten.

### **10.9.2. Bedeutung der Unternehmensbedürfnispyramide für Kategorie-B-Unternehmen**

In Unternehmen dieser Kategorie mit Muttergesellschaften im D-A-CH-Bereich wird die Erfüllung der Unternehmensbedürfnisse meist in den hierarchisch zugeordneten Ebenen gesehen. Arbeiter und Angestellte sind in erster Linie für die fachliche und zum Teil auch für die kommunikative und soziale Bedürfniserfüllung zuständig, die Führungskräfte für interkulturelle Fragen sowie für Management und Leadership im Unternehmen. Damit wird oftmals die Führungskompetenz der Arbeiter und Angestellten aber auch die Fachkompetenz der Führungskräfte in Frage gestellt.

Laut den Interviewpartnern dieser Unternehmenskategorie (z. B. BUAG/Beilage 25, MMH/Beilage 8, Danet/Beilage 28) sollte sich jeder Mitarbeiter auf die ihm zugeordnete Aufgabe konzentrieren, eine Durchgängigkeit der Einbringung von Kompetenzen auf allen Ebenen ist meist nicht vorgesehen und oft auch nicht erwünscht.

Kommunikative, soziale und interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter ist innerhalb des zugeordneten Aufgabenbereiches erwünscht, darüber hinaus ist sie Aufgabe der Führungskräfte. Die Erfüllung der Anforderungen im Bereich Management und Leadership ist ebenfalls den Führungskräften vorbehalten, wodurch in anderen Hierar-

chriebenen vorhandene Kompetenzen dieser Art dem Unternehmen meist verloren gehen.

### **10.9.3. Bedeutung der Unternehmensbedürfnispyramide für Kategorie-C-Unternehmen**

In kleineren Unternehmen dieser Kategorie erfüllt der geschäftsführende Eigentümer in der Regel alle dargestellten Unternehmensbedürfnisse in seiner eigenen Person. Eventuell nicht vorhandene fachliche Kompetenzen werden zugekauft, die übrigen Bedürfnisse werden mit geringsten kommunikativen Reibungsverlusten vom Eigentümer persönlich abgedeckt.

Bei Wachstum des Kleinunternehmens und Aufnahme von Mitarbeitern werden diese meist multifunktionell (Einsatz desselben Mitarbeiters in unterschiedlichen Funktionen) vom Eigentümer nach Bedarf positioniert und eingesetzt, damit werden die Bedürfnisse auf allen Ebenen sehr zielgerichtet abgedeckt (z. B. ciit/Beilage 9 und Beilage 10, Softdata/Beilage 21),. whatchado/Beilage 22).

Probleme können bei weiterem Wachstum des Unternehmens entstehen, wenn der Eigentümer an seine Kapazitätsgrenzen stößt, aber nicht bereit ist, einen Teil seiner Kompetenzen an Mitarbeiter abzugeben. Dann verkümmert aus Zeit- und Ressourcenmangel ein Teil der Bedürfniserfüllung und das Unternehmen läuft in eine existentielle Krise bis hin zum Konkurs. Die rechtzeitige Strukturierung wachsender Unternehmen (ab 50 bis 100 Mitarbeitern) mit zugeordneter Verantwortung, etablierten Berichtswegen und mit klar definierten Zielsetzungen ist Voraussetzung für die Erfüllung der Unternehmensbedürfnisse und damit für erfolgreiche Internationalisierung in Emerging Countries.

## **11. Erkenntnisse, Forschungsfragenbeantwortung und Ausblick**

### **11.1. Erkenntnisse**

Die Thematik von Unternehmensgründungen in Emerging Countries ist vielfältig und in einer einzelnen Arbeit gesamthaft schwer darstellbar. Daher erfolgte die Fokussierung auf die systematische Gestaltung der Startaktivitäten internationaler Unternehmen in Emerging Countries mit nachstehenden Schwerpunkten.

- Analyse der Voraussetzungen für die Gründung in der Muttergesellschaft und deren Gründungsmotive
- Entwicklung eines praktikablen Anforderungs- und Bewertungsmodells für die Gründung
- Empfehlungen für Führungs- und Organisationsformen neu gegründeter Unternehmen

Beispiele für die Behandlung der Schwerpunkte werden anhand von Unternehmen der IKT-Branche bzw. von stark IKT-unterstützten Branchen durchleuchtet.

Aufgrund dieser Schwerpunkte wurden die drei Forschungsfragen formuliert, deren Beantwortung in dieser Arbeit durchgeführt wird.

### **11.2. Beantwortung der Forschungsfragen**

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Arbeit mit der Beantwortung der angeführten Forschungsfragen zusammengefasst.

- Forschungsfrage 1: Was sind die Voraussetzungen in internationalen Unternehmen für die erfolgreiche Gründung oder Übernahme von Unternehmen in Emerging Countries?
- Forschungsfrage 2: Wie sieht ein praktikables Anforderungs- und Bewertungsmodell für Gründungsaktivitäten in Emerging Countries aus?
- Forschungsfrage 3: Welche Führungs- und Organisationsformen für neu gegründete Unternehmen in Emerging Countries werden empfohlen?

Im Sinne der Systembetrachtung kann die Zuordnung der drei Forschungsfragen zu den drei Ebenen eines Gründungssystems gemäß nachfolgender Abbildung erfolgen.

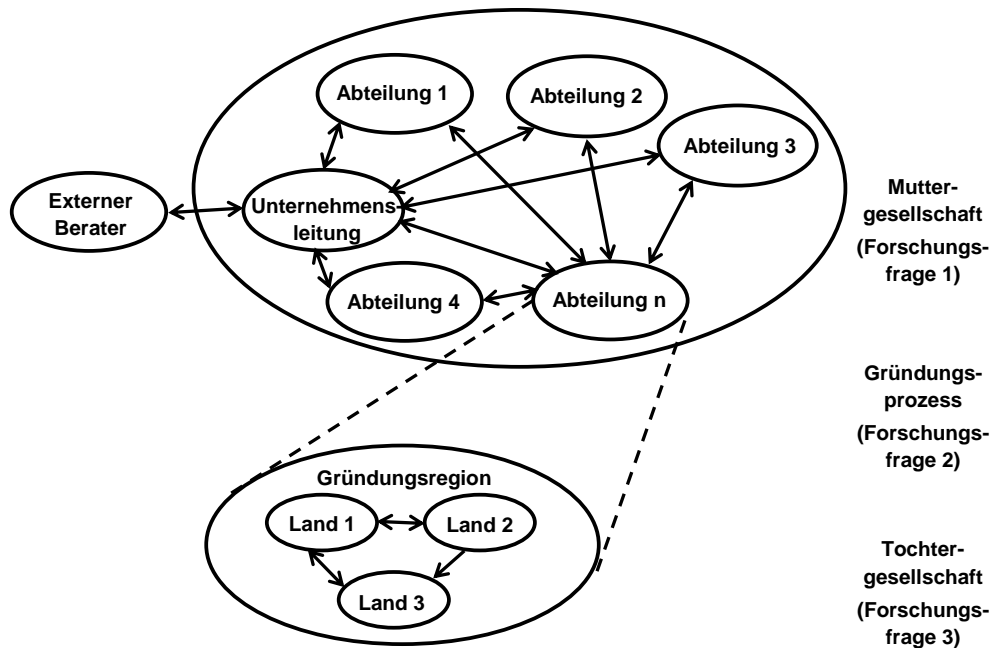


Abb. 71: Zuordnung der Forschungsfragen zum Gründungssystem

Jede Forschungsfrage behandelt schwerpunktmäßig eine Ebene des Gründungssystems (siehe Abb. 71), wobei die Abhängigkeiten und Interaktionen zwischen den Ebenen ebenfalls dargestellt und in der Forschungsfrage behandelt werden, wo sie die größte Relevanz haben.

### 11.2.1. Forschungsfrage 1: Was sind die Voraussetzungen in internationalen Unternehmen für die erfolgreiche Gründung oder Übernahme von Unternehmen in Emerging Countries?

Diese Forschungsfrage behandelt die im gründungswilligen Unternehmen (Muttergesellschaft) erforderlichen Aktivitäten und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Globalisierung.

#### 11.2.1.1. Basisvoraussetzungen (Kapitel 1.2, 1.3, 3.1 bis 3.6)

Hier werden als Voraussetzung für die Internationalisierung die Kenntnisse der wichtigsten Unternehmensbegriffe und der theoretischen Grundlagen (betriebs- und volkswirtschaftliche Zusammenhänge, Wirtschafts- und Staatenpolitik, Gegebenheiten in großen Wirtschafts- und Ballungsräumen, Führungs- und Unternehmenskultur, Projektplanung und -abwicklung, Risikobehandlung, Mensch- und Unternehmensbild, Bedürfnispyramide nach Maslow) beschrieben.

Dem interkulturellen Verständnis sowie dem Verständnis von Führungs- und Motivationsmethoden kommt eine weitere wesentliche Bedeutung zu.

#### 11.2.1.2. Kategorisierung der Unternehmen sowie Treiber- und Sicherungsmotive der Internationalisierung je Kategorie (Kapitel 4.1 bis 4.4)

Die Internationalisierungsmotive in der Muttergesellschaft werden analysiert und nach Treiber- und Sicherungsmotiven gliedert. Die betrachteten Unternehmen

wurden in drei Kategorien eingeteilt und die Gründungsmotive je Kategorie zugeordnet. Diese Motive sind innerhalb der jeweiligen Unternehmenskategorie für die Gründungsentscheidung unterschiedlich bedeutend, aber in ihrer Gesamtheit für die Entscheidung wesentlich.

### **11.2.1.3. Organisatorische Vorkehrung der Gründung (Kapitel 6.1, 6.2)**

Gründungsidee, Gründungskultur und Gründungsaktivitäten in den Organisationsbereichen der Muttergesellschaft werden hier beschrieben. Die Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung der Gründung in der Muttergesellschaft werden vorgestellt und für die drei Unternehmenskategorien diskutiert.

### **11.2.2. Forschungsfrage 2: Wie sieht ein praktikables Anforderungs- und Bewertungsmodell für Gründungsaktivitäten in Emerging Countries aus?**

Diese Forschungsfrage behandelt die nach der Gründungsentscheidung im Gründungsprojekt zu behandelnden Aktivitäten bis zur Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation.

#### **11.2.2.1. Evaluierung des Gründungslandes (Kapitel 5)**

In Beantwortung dieser Forschungsfrage wird die Evaluierung des für die Anforderung der Muttergesellschaft optimalen Gründungslandes auf Basis von definierten und bewerteten Anforderungsparametern und von erhobenen Ausprägungsparametern durchgeführt. Über eine entwickelte Gründungskennzahl und die grafische Darstellung der bewerteten Anforderungs- und Ausprägungsparameter wird die Auswahl des Ziellandes nach objektiven Kriterien unterstützt.

#### **11.2.2.2. Organisatorische Gründungsvorkehrungen (Kapitel 6)**

Die Gründung wird in den Bereichen und Abteilungen der Muttergesellschaft organisatorisch verankert und eine optimale Organisationsform dafür je Unternehmenskategorie definiert.

Der mögliche institutionelle Einstieg im Zielland durch Beteiligung, Kauf oder Gründung wird mit der Eignung und Häufigkeit je Unternehmenskategorie beschrieben.

Die Abwicklung der Gründung als Projekt mit den möglichen Projektformen, der Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation, den Berichtswegen sowie hilfreichen Instrumentarien einschließlich Risikomanagement für die Unternehmensgründung in Emerging Countries wird hier thematisiert.

#### **11.2.2.3. Besonderheiten bei Gründungen in Emerging Countries (Kapitel 8)**

Hier werden die Unterschiede zu Gründungen in entwickelten Ländern herausgearbeitet. Diese sind zum einen im Rechtsbereich (Rechtssystem, Rechtssicherheit, Kriminalität und Korruption, Schutz des geistigen Eigentums), zum anderen im inter-

kulturellen Bereich (Problemverständnis, Businesskultur und soziales Gefüge, Emotion) am deutlichsten zu finden.

### **11.2.3. Forschungsfrage 3: Welche Führungs- und Organisationsformen werden für neu gegründete Unternehmen in Emerging Markets empfohlen?**

Diese Forschungsfrage behandelt die Gestaltung der Organisation in der Produktivphase als Ergebnis der Überleitung von der Projekt- in die Produktivorganisation. Die empfohlenen Führungs- und Organisationsformen des neu gegründeten Unternehmens sind abhängig von der Organisation und der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft, vom Führungsstil des Produktivmanagers, den Besonderheiten von Unternehmensgründungen in Emerging Countries und den strukturierten Bedürfnissen international tätiger Unternehmen.

#### ***11.2.3.1. Gestaltung der Organisation in der Produktivphase (Kapitel 6.4, 6.6, 6.7, 6.8, 7, 8)***

Die Arten der institutionellen Gründung werden beschrieben und diskutiert. Die Organisation in der Produktivphase wird durch die Überleitung der Projekt- in die Produktivorganisation festgelegt. Auch von den erforderlichen Berichtswegen und den Besonderheiten einer Unternehmensgründung in Emerging Countries wird die Gestaltung der Organisation in der Tochtergesellschaft mit bestimmt.

#### ***11.2.3.2. Personalfragen, Führungsformen und Führungsstile (Kapitel 7.1 bis 7.3)***

Die Führungsformen und Führungsstile im neu gegründeten Unternehmen werden wesentlich vom Führungsstil der Muttergesellschaft, der Führungskräfteauswahl und den erteilten Freiheitsgraden der Tochtergesellschaft bestimmt. Darüber hinaus bestimmen die ausgewählten Mitarbeiter die Notwendigkeit des Führungsstils in der Tochtergesellschaft mit.

#### ***11.2.3.3. Bedürfnispyramide für Unternehmen (Kapitel 9)***

In Analogie zur Bedürfnispyramide für Menschen von Maslow wird hier eine Bedürfnispyramide für international tätige Unternehmen definiert, in der die Erfüllung der Unternehmensbedürfnisse Voraussetzung für eine erfolgreiche Gründung in Emerging Countries ist. Besondere Bedeutung kommt dabei der interkulturellen Kompetenz zu, die im emotionalen und spirituellen Bereich eine ebenso große Rolle spielt wie die fachliche Kompetenz im rationalen.

### **11.2.4. Vorgangsweise zur Beantwortung der Forschungsfragen**

#### ***11.2.4.1. Informations- und Datenquellen (Kapitel 3.7)***

In die Erhebungen sind die eigenen Erfahrungen, die strukturierten Interviews mit gründererfahrenen Managern international tätiger Unternehmen, Gespräche mit Mitarbeitern und Beratern internationaler und nationaler Organisationen sowie inten-

sive Kontakte mit der Außenwirtschaftsorganisation der WKO in Gestalt der Teilnahme an Konferenzen, Kooperationsbörsen und Marktsondierungen eingeflossen. Auch Internetinformationen aller relevanten Organisationen wurden intensiv genutzt.

#### **11.2.4.2. Kategorisierung von Unternehmen mit Fallbeispielen für die praktische Gründungsabwicklung (Kapitel 4.3 und 10)**

Die untersuchten Unternehmen wurden kategorisiert und je nach Kategorie unterschiedliche Motive bei der Unternehmensgründung in Emerging Countries erkannt und aufgezeigt.

Fallbeispiele aus der IKT- bzw. der stark IKT-unterstützten Branche wurden für eine nachträgliche Verifikation der Gründungsentscheidung evaluiert und damit das entwickelte Modell bezüglich Spinnendiagramm und Gründungskennzahl überprüft. Ebenso wurden für alle anderen theoretischen Annahmen und Modelle praktische Beispiele je Unternehmenskategorie herangezogen.

Aus den gesammelten Unterlagen, den Interviews und den eigenen Erkenntnissen wurden durch Beantwortung der Forschungsfragen Schlüsse gezogen, Analogien abgeleitet und Verfahren definiert, die neues Wissen im Zusammenhang mit Unternehmensgründungen in Emerging Countries darstellen und die künftige Gründung von Unternehmen in Emerging Countries unterstützen sollen.

### **11.3. Ausblick auf international tätige Unternehmen und Organisationen der Zukunft**

In Zeiten großer Wirtschaftsdynamik, wachsender Unterschiede in der Wirtschaftsleistung der Weltregionen und wiederkehrender globaler Wirtschaftskrisen mit unterschiedlicher Auswirkung auf große Wirtschaftsregionen stellt sich die Frage der Zukunft von Unternehmensgründungen in Emerging Markets. Wird es den heute gebräuchlichen Unternehmensbegriff in der 2. Hälfte des 21. Jahrhunderts noch geben, wird der Begriff „Emerging Market“ bis dahin eventuell eine völlig neue Bedeutung bekommen und wie werden sich die Menschen in einer global wirtschaftenden und politisch immer mehr vernetzten Welt verhalten?

Die Ergebnisse dieser Arbeit können nicht alle diese Fragen beantworten. Es sollen aber einige Trends beispielhaft aufgezeigt werden, die eine merkliche Änderung der bisher etablierten Begriffe im globalen Unternehmensgründungsbereich erwarten lassen.

#### **11.3.1. Unternehmensbegriffe und Märkte der Zukunft**

Bereits heute ist aufgrund des technologischen Fortschritts vor allem im IKT-Bereich eine Abkehr vom klassischen Unternehmensbegriff als wirtschaftlich-technischer Einheit mit zugeordneten Führungskräften und Mitarbeitern an einem Standort mit wirtschaftlichen Zielen zu erkennen. Internetgemeinschaften formen sich ohne die klassischen Unternehmensmerkmale zu Einheiten und liefern (Software)-Produkte und Dienstleistungen kostenlos oder gegen Gebühr an alle anfordernden Nutzer.

Dienstleistungen werden nicht mehr persönlich sondern übers Netz bis hin zu Operationen an Menschen über Roboter erbracht. Lediglich die Produktion und die Verteilung von Waren erfordert noch ein „klassisches“ Unternehmen mit Mitarbeitern und Produktionsmitteln an einem Standort. Wie angeführt werden laut Prognose in den klassischen Produktionsbereichen Mitte des 21. Jahrhunderts in den USA nur mehr weniger als 5 % aller Beschäftigten tätig sein.<sup>143</sup> Damit ist anzunehmen, dass auch die Zahl der Unternehmen in dem Bereich deutlich schrumpft und dieser Trend in weiteren Regionen der etablierten Märkte sichtbar wird.

#### **11.3.1.1. Reale und virtuelle Unternehmen**

Damit wird es in den nächsten Jahren neben den derzeit überwiegenden realen Unternehmen immer mehr virtuelle Unternehmen geben. Das Entstehen einer Interessensgemeinschaft im World Wide Web entspricht in weiterer Folge der in dieser Arbeit besprochenen klassischen Unternehmensgründung. Diesen Trend werden sich – so wie jetzt auch schon – wirtschaftlich interessierte und professionell agierende Web-User zunutze machen und damit kommerzielle Dienste – verbunden mit Werbeeinschaltungen – anbieten. Die Leistung steht damit weltweit zur Verfügung, ohne dass eine Unternehmensgründung im Land der Leistungsnutzer erforderlich ist. Die Verrechnung der Leistung erfolgt über elektronische Zahlung, weitere Ansprüche des Leistungsempfängers sind meist ausgeschlossen.

Damit ergibt sich eine Fülle von steuerlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Implikationen, für die es aber bereits durchaus erfolgreiche Beispiele mit den „Unternehmen“ Google, Facebook (mit aktuell ca. 100 Mrd. \$ Marktwert), Altova (als österreichisches Beispiel eines globalen Internetanbieters<sup>144</sup>) oder den diversen Anbietern von „herunterladbaren“ Klingeltönen gibt.

Der Riesenmarkt des computerunterstützten Handels mit Finanzdienstleistungen ohne direkten Bezug zur Realwirtschaft fällt ebenfalls in diese Kategorie von Geschäftstätigkeit, die dahinter stehenden „Unternehmen“ sind oft nicht erkennbar und wollen auch bewusst anonym bleiben.

Dazu kommt, dass das Internet als Basis dieser Geschäftstätigkeit seit nunmehr 20 Jahren besteht und im internationalen, praktisch rechtsfreien Raum agiert. Fast jedes IKT-Unternehmen gibt eine – meist pönalbehaftete – Garantie auf die Verfügbarkeit und Sicherheit des gelieferten Internetzuganges, aber kein Unternehmen garantiert die Verfügbarkeit und die Sicherheit der über das Internet selbst übertragenen Datenströme. Deshalb betreiben alle großen global tätigen Unternehmen für die sensiblen Daten eigene, oft sehr kostenintensive Leitungen zu ihren Tochtergesellschaften, Kunden und Partnern, um genau diese Internetprobleme zu vermeiden.

---

<sup>143</sup> Schöpfer, 2010, S. 238f.

<sup>144</sup> [www.altova.at](http://www.altova.at).



### 11.3.1.2. Entwicklung der Emerging Markets

Nach den volkswirtschaftlichen Stufentheorien erfolgen Unternehmensgründungen in den meisten Fällen von Unternehmen in etablierten Märkten zu Neugründungen oder Übernahmen von Unternehmen in Emerging Markets. Damit wird Wertschöpfung in diese Märkte getragen, das dortige Lohnniveau steigt und damit auch die Preise und das Inlandsprodukt bzw. Inlandseinkommen. Die Länder in diesen Märkten entwickeln sich zu etablierten Wirtschaftsbereichen und das Potenzial für Gründungen wird immer geringer. Der Trend, z. B. Produktionen aus westlicher Sicht „nach Osten“ auszulagern, trifft derzeit noch von Osteuropa bis China zu, wird aber durch den Wirtschaftsaufschwung in diesen Ländern künftig abflachen.

Eine Umkehr der Situation gegen Ende des 21. Jahrhunderts, dass sich bisherige Länder aus Emerging Markets zu etablierten Wirtschaftsbereichen entwickeln und in neu entstehenden Emerging Countries Unternehmen gründen, ist durchaus nicht auszuschließen. Wie aus Abb. 2 ersichtlich war die so genannte „Dritte Welt“ mit China, Indien und Pakistan im 18. Jahrhundert weltweit führend in der Industrieproduktion – eine neuerliche Umkehr dieser Situation ist nicht auszuschließen, einige aktuelle Trends scheinen dies tatsächlich zu bestätigen (siehe Abb. 72).

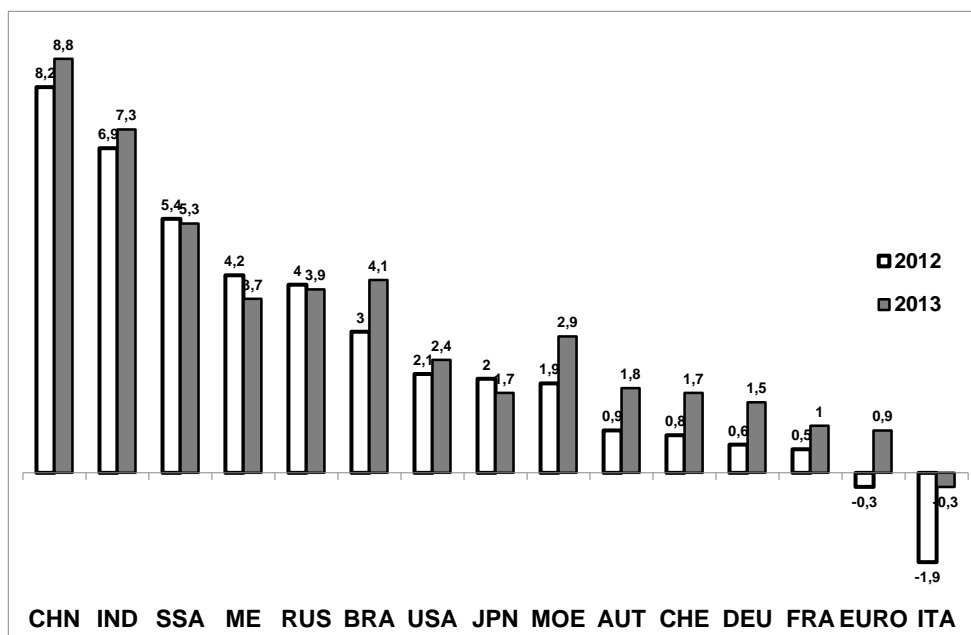


Abb. 72: IWF Wirtschaftswachstumsprognose 2012 und 2013 (BIP-Wachstum in Prozent)<sup>145</sup>

Dabei wird sich in Asien der Wettstreit um die Vormachtstellung zwischen China, Indien und Japan fortsetzen und verstärken.<sup>146</sup> Indien fühlt sich von China und dessen verbündeten Staaten Pakistan und Myanmar eingegengt. An der 3000 km langen Grenze zwischen China und Indien gibt es keine einzige offene Straßenverbindung,

<sup>145</sup> IWF-Wachstumsprognose 2011, in: Kleine Zeitung 19.4.2012, S. 34.

<sup>146</sup> In Anlehnung an: Reiter, Erich: Große Rivalität um die Vormacht in Asien, in: Kleine Zeitung 20.4.2012, S. 8.

wechselweise Gebietsansprüche (z. B. in Teilen von Kaschmir) werden gestellt und die Unterstützung der tibetanischen Exilregierung durch Indien wird in China äußerst kritisch vermerkt.

Indien wird sich in den nächsten Jahrzehnten zum bevölkerungsreichsten Land der Welt entwickeln, hat eine gut funktionierende Demokratie und ist als Verbündeter der USA zur Atommacht geworden. Auch die Kooperation mit Japan und Südkorea wird gesucht, was eine entscheidende Änderung des Machtgefüges in Asien bedeuten würde. Dies manifestiert sich auch in den ständig steigenden Militärausgaben von China und Indien, während Japan – nach den USA das zweitreichste Land der Welt – sowohl beim Wirtschaftswachstum (als Folge von Tsunami und Atomkraftwerkskatastrophe in Fukushima) als auch bei den Militärausgaben bis 2013 stagniert.<sup>147</sup>

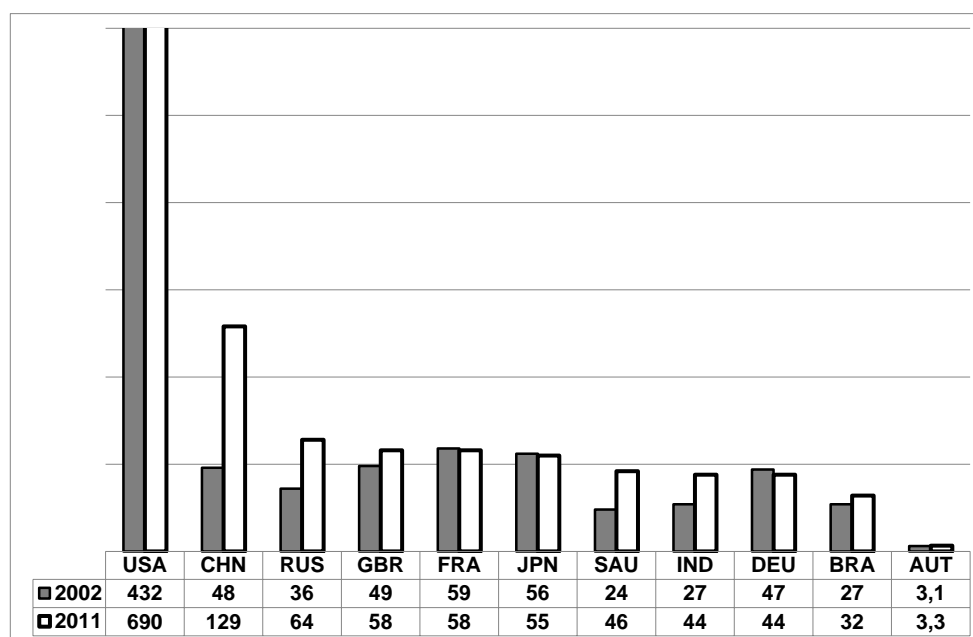


Abb. 73: Länder mit den höchsten Militärausgaben weltweit (in Mrd. USD)<sup>148</sup>

Die zukünftige Rolle von Russland in Asien ist schwer vorhersehbar, das Wirtschaftswachstum stagniert bei gleichzeitig stark steigenden Militärausgaben. Russland zeigt Bestrebungen, seine Rolle als Global Player weiter zu verstärken, ist aber eher nach Europa als nach Asien orientiert.

Laut einer PWC-Studie aus dem Jahr 2011 werden bis zum Jahr 2050 eine Reihe der heutigen Emerging Countries die etablierten Länder in wirtschaftlichen Belangen überholen und damit zu den Top Playern im Wirtschaftsbereich aufsteigen.<sup>149</sup>

<sup>147</sup> In Anlehnung an: 1300 Milliarden Euro für Waffenkäufe, in: Kleine Zeitung 18.4.2012, S.7.

<sup>148</sup> 1300 Milliarden Euro für Waffenkäufe, in: Kleine Zeitung 18.4.2012, S.7.

<sup>149</sup> In Anlehnung an: PricewaterhouseCoopers LLP, 2011, S. 16.

### **11.3.1.3. Mitarbeiterbegriff und Mitarbeiterführung**

Auch der bisher übliche Mitarbeiterbegriff mit Einbindung in klar strukturierte Organisationen, klarer Kompetenz- und Aufgabenzuordnung und eindeutigen Führungsstrukturen wird durch technologische Entwicklungen zunehmend überholt. Die Eigenständigkeit der Mitarbeiter steigt ständig, Netzwerke ersetzen Führungsstrukturen und die Identifikation mit dem Unternehmen nimmt laufend ab.

Dafür entstehen interessenorientierte Internetgemeinschaften mit regem Informationsaustausch und enorm vielen Teilnehmern (Facebook nähert sich der Teilnehmerzahl von 1 Milliarde Nutzer).

Rollendefinierte temporäre Zusammenarbeit ersetzt die bisherige abteilungsorientierte Tätigkeit. Führungskräfte verändern sich vom technischen Vorbild (Vorarbeiter, Meister, Oberbuchhalter, Chefverkäufer) zum Gruppenmoderator mit dem Fokus auf die bestmögliche Entwicklung und die bestmögliche Einsetzung der Fähigkeiten aller Gruppenmitglieder zum Wohle des Unternehmens. Die Form der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen (Arbeitsverträge, freie Werkverträge, temporäre Consultingverträge, Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen oder überhaupt freie und freiwillige Mitarbeit zur Selbstverwirklichung) ist dabei sekundär.

Auch die Kommunikation mit den Mitarbeitern in global tätigen Unternehmen wird vom technologischen Fortschritt bestimmt, die persönliche Kommunikation wird durch Telefon- und Videokonferenzen, elektronische Post und inter-/intranetorientierte Kommunikation über Postings, Pages und virtuelle Meetingräume abgelöst. Dazu kommt die Besonderheit der Matrixorganisation mit länderspezifischen Zuständigkeiten, was dazu führen kann, dass Manager ihre Mitarbeiter über Jahre hinweg nicht persönlich treffen und dennoch zufriedenstellende wirtschaftliche Ergebnisse erzielen.

### **11.3.2. Unternehmensagilität und Zukunftsaspekte**

#### **11.3.2.1. Agilität bei Unternehmensführung und Unternehmenskultur**

Ein aktueller Begriff bei Unternehmensführung und Unternehmenskultur ist Agilität. Dieser Begriff ist mit der Erwartung der laufenden Selbsterneuerung im Führungsbereich verbunden, womit sich auch laufend Auswirkungen auf die Unternehmenskultur ergeben. Beispiele dafür sind der OODA-Loop<sup>150</sup>, die Scrum-Methode<sup>151</sup> oder „Design for Changeability“ mit den Prinzipien zur flexiblen Gestaltung von Produkten<sup>152</sup>.

---

<sup>150</sup> OODA steht für Orient – Operate – Decide – Act, Details finden sich auf der Webseite: [http://en.wikipedia.org/wiki/OODA\\_loop](http://en.wikipedia.org/wiki/OODA_loop) [12.5.2012].

<sup>151</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum\\_%28development%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_%28development%29) [12.5.2012].

<sup>152</sup> Stelzmann, 2010/11, S. 342ff.

### **11.3.2.2. Unternehmensentwicklung im 21. und 22. Jahrhundert**

Nur mehr 1 bis 2 Generationen (weniger als 90 Jahre) trennen uns vom Übergang ins 22. Jahrhundert. Bei ähnlich dynamischer politischer und wirtschaftlicher Entwicklung wie in den letzten 100 Jahren seit 1912 – mit 2 Weltkriegen, völlig neuen politischen Konstellationen, epochalen neuen Freizeit-, Kommunikations- und Mobilitätsmöglichkeiten – sind für die drei wichtigsten menschlichen Bedürfnisse auf den oberen Ebenen, nämlich Kommunikation immer und überall, individuelle Mobilität und Unterhaltung wann immer gewünscht völlig neue Industrie- und Dienstleistungsbereiche entstanden, die zu entsprechend umfangreichen Unternehmensgründungen geführt haben.

Eine ähnliche Dynamik der Unternehmensentwicklung ist über die nächsten Jahrhunderte zu erwarten. Auf Basis neuer, derzeit noch unbekannter Technologien entstehen neue Unternehmensformen und es werden Unternehmen gegründet, die bei globalem Agieren die ebenfalls geänderten und derzeit noch unbekannteren neuen globalen Bedürfnisse der Weltbevölkerung mit der notwendigen lokalen Ausprägung erfüllen werden. Ebenso wie bei der menschlichen Evolution ist auch bei Unternehmen der Zukunft die Individualität der Schlüssel zum Erfolg, da damit die Vorbereitung auf zukünftige Herausforderungen erfolgt, die gegenwärtig noch gar nicht bekannt sind.<sup>153</sup>

Bedarf generiert immer ein entsprechendes Angebot – dieser Grundsatz wird sich auch in den kommenden Jahrhunderten bestätigen und fortsetzen. Unternehmensgründungen in einer stark globalisierten Welt werden daher – in welcher auch Form immer – weiterhin durchgeführt und mit entsprechenden Kenntnissen, Methoden und Maßnahmen zum Erfolg geführt.

---

<sup>153</sup> In Anlehnung an: Hengstschläger, 2012, S. 23ff.

## 12. Anhang

### 12.1. Verzeichnisse

Im Folgenden sind das Abkürzungs-, Abbildungs-, Tabellen-, und Literaturverzeichnis sowie das Beilagenverzeichnis dargestellt.

#### 12.1.1. Abkürzungsverzeichnis

|        |   |
|--------|---|
| Abb.   | Abbildung   |
| AG     | Aktiengesellschaft  |
| AKP    | Adalet ve Kalkınma Partisi – Politische Partei in der Türkei  |
| AO     | Akcionernoe Obshchestvo (Aktiengesellschaft in Russland)      |
| ASEAN  | Association of Southeast Asian Nations                        |
| AUT    | Österreich  |
| AWO    | Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer Österreich |
| AWS    | Austria Wirtschaftsservice GmbH                               |
| BARefG | Berufsaufsichtsreformgesetz                                   |
| BEL    | Belgien   |
| BGBI.  | Bundesgesetzblatt   |
| BIP    | Bruttoinlandsprodukt  |
| BRA    | Brasilien   |
| BRIC   | Brasilien Russland Indien China                               |
| BRICS  | Brasilien Russland Indien China Südafrika                     |
| BUAG   | Böhler Uddeholm AG  |
| CDIA   | City Development Initiative for Asia                          |
| CHE    | Schweiz   |
| CHN    | China   |
| Ciit   | Consulting in Information Technology                          |
| Corp.  | Corporation   |
| CSR    | Corporate Social Responsibility                               |
| DEC    | Digital Equipment Corporation                                 |
| DEU    | Deutschland   |
| DNA    | Desoxyribonucleic acid  |
| DNK    | Dänemark  |
| DNS    | Desoxyribonukleinsäure  |
| ECS    | Electronic and Computer Science                               |
| EMEA   | Europe, Middle East and Africa                                |
| ESP    | Spanien   |
| ESZB   | Europäisches System der Zentralbanken                         |
| EU     | Europäische Union   |
| EU-5   | Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien     |
| EZB    | Europäische Zentralbank                                       |
| F&E    | Forschung und Entwicklung                                     |
| FIN    | Finland   |
| FRA    | Frankreich  |
| GBR    | Großbritannien  |

|          |   |
|----------|---|
| GCC      | Gulf Cooperation Council  |
| GGEEVV   | Gerüst Gewichtung Einstellung Erfahrung Vision Vertrauen  |
| GKZ      | Gründungskennzahl   |
| GLI      | Global Leading Indicators   |
| GmbH     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung   |
| GUS      | Gemeinschaft unabhängiger Staaten   |
| HP       | Hewlett Packard   |
| ICS      | Internationalisierungszentrum Steiermark  |
| i.d.g.F. | In der geltenden Fassung  |
| I.E.     | Ihre Eminenz  |
| IKT      | Informations- und Kommunikationstechnologie   |
| IND      | Indien  |
| ISO      | International Standardisation Organisation  |
| ITA      | Italien   |
| IWF      | Internationaler Währungsfond  |
| JPN      | Japan   |
| KG       | Kommanditgesellschaft   |
| KT       | Komanditnoe Tovarischestvo (KG in Russland)   |
| KMU      | Klein- und Mittelbetriebe   |
| Ltd.     | Private Limited Company   |
| LLP      | Limited Liability Partnership   |
| LME      | London Material Exchange  |
| LSE      | London Stock Exchange   |
| ME       | Middle East (Nahe Osten)  |
| MEO      | Mittel-Ost-Europa   |
| MIT      | Massachusetts Institute of Technology   |
| MMH      | Mayr-Melnhof Holz   |
| N-11     | Bangladesch, Ägypten, Indonesien, Iran, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Türkei, Südkorea, Vietnam |
| NAFTA    | North Atlantic Free Trade Association   |
| NASDAQ   | National Association of Securities Dealers Automated Quotations   |
| NLD      | Niederlande   |
| NYME     | New York Material Exchange  |
| NYSE     | New York Stock Exchange   |
| OAO      | Открытое Акционерное Общество, russisch für offene Aktiengesellschaft                                     |
| öAktG    | Österreichisches Aktiengesetz   |
| OECD     | Organisation for European Cooperation and Development   |
| OeKB     | Österreichische Kontrollbank  |
| OG       | Offene Gesellschaft   |
| OJSC     | Open Joint Stock Company  |
| OODA     | Orient – Operate – Decide – Act   |
| OOO      | Obshchestvo s Ogranichennoj Otvestvennost'ju (Private Limited in Russland)                                |
| PC       | Personal Computer   |
| PCT      | Patent Cooperation Treaty (Washington 1970)   |

|        |  |
|--------|--|
| plc    | Public Limited Company   |
| PT     | Poloe Tovarishchestrova (OG in Russland)   |
| PVÜ    | Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutze des gewerblichen Eigentums                    |
| PWC    | PriceWaterhouseCoopers LLP   |
| RBI    | Raiffeisen Bank International  |
| RUS    | Rußland  |
| SAU    | Saudi-Arabien  |
| SIX    | Swiss Exchange   |
| SOX    | Sarbanes Oxley   |
| s.r.o. | Spoločnosť s ručením obmedzeným (slowakisch für Gesellschaft mit beschränkter Haftung) |
| SSA    | Subsahara-Afrika   |
| SuP    | Systementwicklung und Programmierung   |
| SWE    | Schweden   |
| Tab.   | Tabelle  |
| TRIC   | Türkei Russland Indien China   |
| TTZ    | Technologietransferzentrum der Montanuniversität Leoben),                              |
| TU     | Technische Universität   |
| TUR    | Türkei   |
| UNO    | United Nations Organization  |
| URÄG   | Unternehmensrechts-Änderungsgesetz   |
| US     | United States  |
| USA    | United States of America   |
| VA     | voestalpine  |
| VAE    | Vereinigte Arabische Emirate   |
| VAL    | Value-Action-Leadership  |
| VEW    | Vereinigte Edelstahlwerke  |
| WKO    | Wirtschaftskammer Österreich   |
| WTO    | World Trade Organisation   |
| ZAO    | russisch für geschlossene Aktiengesellschaft   |





## 12.1.2. Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abb. 1: Gliederung der Länder in die Kategorien: Erste Welt, zweite Welt und dritte Welt .....   | 2  |
| Abb. 2: Prozentanteile der Weltindustrieproduktion von 1750 bis 1980.....  | 6  |
| Abb. 3: Die Verteilung der Welt .....  | 7  |
| Abb. 4: Die 12 reichsten und 12 ärmsten Länder der Welt .....  | 7  |
| Abb. 5: BIP der Länder China, EU-5, Indien, Russland, Japan und USA 1820 und Prognose für 2050 .....   | 10 |
| Abb. 6: BIP pro Kopf dargestellt für die Länder China, EU-5, Indien, Russland, Japan und USA 1820 und Prognose für 2050 .....  | 11 |
| Abb. 7: Wirtschaftsindikatoren und Industrieproduktion (Erläuterung der Abkürzungen in der Grafik: yoy = year on year, deutsch: im Vergleich zum gleichen Zeitraum des Vorjahres; GLI = Global leading indicators, deutsch: Frühindikatoren zur weltweiten Konjunkturlage von Goldman Sachs) ..... | 12 |
| Abb. 8: Staaten im Jahr 2050 sortiert nach Bruttoinlandsprodukt.....   | 13 |
| Abb. 9: Weltgrößte Städte um 2010 sortiert nach prognostiziertem Bevölkerungszuwachs im Zeitraum 2010 - 2025 .....   | 14 |
| Abb. 10: Forschungsansatz .....  | 16 |
| Abb. 11: Vorgehensweise.....   | 18 |
| Abb. 12: Aufbau der Arbeit .....   | 20 |
| Abb. 13: Strukturzyklen nach Händler .....   | 22 |
| Abb. 14: Beschäftigungsstruktur in den USA im Jahr 2045 nach Sektoren .....  | 24 |
| Abb. 15: 4 Führungsstile nach Paul Hersey und Kenneth Blanchard .....  | 27 |
| Abb. 16: Abhängigkeit der Bedeutung von Entscheidungen und dem Delegationsniveau laut den Führungsstilklassen.....   | 28 |
| Abb. 17: Reine Projektorganisation .....   | 32 |
| Abb. 18: Einfluss-Projektorganisation .....  | 33 |
| Abb. 19: Matrix-Projektorganisation.....   | 34 |
| Abb. 20: Leistungspotential integriertes Risikomanagement .....  | 35 |
| Abb. 21: Risiko Analyse Matrix .....   | 36 |
| Abb. 22: Stufen der Risikobehandlung .....   | 37 |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 23: Wahrnehmung durch 3 Brillen .....   | 38  |
| Abb. 24: Der dreidimensionale Mensch .....   | 39  |
| Abb. 25: Das dreidimensionale Unternehmen .....  | 40  |
| Abb. 26: Schema der Value-Action-Leadership (VAL) von P. Müri.....   | 42  |
| Abb. 27: Bedürfnispyramide nach Maslow.....  | 43  |
| Abb. 28: Informations- und Datenquellen für die vorliegende Arbeit.....  | 44  |
| Abb. 29: Exportvolumen der BRIC-Staaten und Österreich im Zeitraum 2006 bis<br>2010 .....                                  | 52  |
| Abb. 30: Gründungsmotivationen .....   | 53  |
| Abb. 31: Auswahl Länderbonität gem. OECD (Stand: 22. Jänner 2012).....   | 61  |
| Abb. 32: Balkendiagramm (fiktives Unternehmen) .....   | 77  |
| Abb. 33: Tortendiagramme Anforderung – Ausprägung (fiktives Unternehmen) .....   | 78  |
| Abb. 34: Abweichungsgrafik (fiktives Unternehmen) .....  | 79  |
| Abb. 35: Erfüllungsgrafik (fiktives Unternehmen).....  | 79  |
| Abb. 36: Spinnendiagramm (fiktives Unternehmen) .....  | 80  |
| Abb. 37: Spinnendiagramm: Anforderungen Unternehmen A (Kategorie B) versus<br>Ausprägungen (Einschätzung WKO).....         | 81  |
| Abb. 38: Spinnendiagramm: Ausprägung nach Einschätzung Manager1, Manager 2<br>sowie Manager 3 versus Einschätzung WKO..... | 83  |
| Abb. 39: Spinnendiagramm: Ausprägung nach Einschätzung Manager versus<br>Einschätzung WKO .....                            | 84  |
| Abb. 40: Organisation Kategorie-A-Unternehmen für Gründungsaktivitäten .....   | 92  |
| Abb. 41: Organisation Kategorie-B-Unternehmen für Gründungsaktivitäten .....   | 94  |
| Abb. 42: Organisation Kategorie-C-Unternehmen für Gründungsaktivitäten .....   | 96  |
| Abb. 43: Phasen der Internationalisierung mit beispielhaftem Aufwandsverlauf (Grafik<br>vom Verfasser) .....               | 114 |
| Abb. 44: Gremien und Instanzen in Projekten .....  | 119 |
| Abb. 45: Leadership-Spektrum nach Tannenbaum/Schmidt .....   | 121 |
| Abb. 46: Funktionale Gliederung .....  | 122 |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 47: Spartengliederung .....   | 123 |
| Abb. 48: Dezentrale Organisation mit geographischer Gliederung.....  | 125 |
| Abb. 49: Matrixorganisation .....  | 127 |
| Abb. 50: Eisernes Dreieck des Projektmanagements.....  | 138 |
| Abb. 51: Projektstrukturplan der Globalisierung .....  | 140 |
| Abb. 52: Risikomanagementprozess .....   | 143 |
| Abb. 53: Inländische und ausländische Patentanmeldungen (Erfindungen,<br>Gebrauchsmuster und Marken) in China.....   | 162 |
| Abb. 54: Chinesische und ausländische Schutzrechtsmeldungen in China .....   | 163 |
| Abb. 55: Europäische Patentanmeldungen 2010 in China .....   | 163 |
| Abb. 56: Erlangung eines Patents in China (Stand 2008) .....   | 164 |
| Abb. 57: Erlangung einer Marke in China (Stand 2008) .....   | 165 |
| Abb. 58: Anzahl der Schutzrechtsstreitfälle in China .....   | 166 |
| Abb. 59: Geografische Verteilung von Schutzrechtsverletzungen nach chinesischen<br>Provinzen.....  | 167 |
| Abb. 60: Bedürfnispyramide für global tätige Unternehmen in Analogie zur<br>Maslowschen Bedürfnispyramide für Menschen .....   | 171 |
| Abb. 61: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide<br>Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Polen (Einschätzung WKO).....                                       | 174 |
| Abb. 62: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide<br>Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Rumänien (Einschätzung WKO)....                                     | 175 |
| Abb. 63: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide<br>Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Bulgarien (Einschätzung WKO).....                                   | 176 |
| Abb. 64: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich<br>zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) .....   | 178 |
| Abb. 65: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich<br>zu den Ausprägungen in Russland (Einschätzung WKO) .....   | 179 |
| Abb. 66: Spinnendiagramm: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich<br>zu den Ausprägungen in der Türkei (Einschätzung WKO) .....   | 180 |
| Abb. 67: Spinnendiagramm: Anforderungen Slowakei definiert von K. Schaffler-Glößl<br>und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der<br>Slowakei (Einschätzung WKO)..... | 182 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 68: Spinnendiagramm: Vergleich Ausprägung Slowakei Einschätzung K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und WKO .....  | 183 |
| Abb. 69: Spinnendiagramm: Anforderungen Tschechien definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Tschechien (Einschätzung WKO) ..... | 184 |
| Abb. 70: Spinnendiagramm: Anforderungen Ungarn definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Ungarn (Einschätzung WKO) .....         | 185 |
| Abb. 71: Zuordnung der Forschungsfragen zum Gründungssystem .....   | 204 |
| Abb. 72: IWF Wirtschaftswachstumsprognose 2012 und 2013 (BIP-Wachstum in Prozent) .....   | 209 |
| Abb. 73: Länder mit den höchsten Militärausgaben weltweit (in Mrd. USD) .....   | 210 |

### 12.1.3. Tabellenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Tab. 1: Weltgrößte Städte nach Einwohnerzahl um 1900 .....   | 14  |
| Tab. 2: Risikoklassifizierung .....  | 37  |
| Tab. 3: Unternehmen Kategorie A: International tätige US-basierte Unternehmen mit Drehscheibe Wien als Gründungszentrale für Emerging Countries.....                                   | 64  |
| Tab. 4: Unternehmen Kategorie B: International tätige österreichische, deutsche bzw. schweizerische Unternehmen mit Internationalisierungsabsichten in Emerging Countries .....        | 65  |
| Tab. 5: Unternehmen Kategorie C: Österreichische bzw. deutsche eigentümergeführte KMUs mit Internationalisierungsabsichten in Emerging Countries .....                                 | 66  |
| Tab. 6: Zuordnung der Internationalisierungsmotive zu den Unternehmenskategorien .....   | 67  |
| Tab. 7: Basisparameter: Anforderungen an das Gründungsland mit Detailbeschreibung.....   | 70  |
| Tab. 8: Fiktiver Vergleich Anforderungen Unternehmen A (Kategorie B) versus Ausprägungen in einem Land in Osteuropa mit Darstellung der Gründungskennzahl .....                        | 76  |
| Tab. 9: Vergleich Anforderungen Unternehmen A (Kategorie B) versus Ausprägungen (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl.....  | 81  |
| Tab. 10: Vergleich Anforderungen Unternehmen B (Kategorie A) Manager 1, Manager 2 sowie Manager 3 versus Ausprägungen (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahlen ..... | 82  |
| Tab. 11: Vergleich Ausprägung nach Einschätzung Manager versus Einschätzung WKO.....   | 83  |
| Tab. 12: Übersicht der Gründe für den Unternehmenserwerb in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....   | 108 |
| Tab. 13: Übersicht der möglichen Einstiegsvarianten im Zielland in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....  | 109 |
| Tab. 14: Übersicht der Arten der institutionellen Gründung in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....   | 113 |
| Tab. 15: Meilensteine der Internationalisierung .....  | 115 |
| Tab. 16: Eignung Projektorganisationsform in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....  | 118 |

|  |     |
|--|-----|
| Tab. 17: Übersicht der möglichen Organisationsformen der Tochtergesellschaft in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....   | 129 |
| Tab. 18: Übersicht Berichtsformen in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....  | 134 |
| Tab. 19: Eignung und Häufigkeit hilfreicher Instrumentarien in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....  | 145 |
| Tab. 20: Eignung und Häufigkeit der Personalauswahlverfahren in Abhängigkeit von der Unternehmenskategorie .....   | 155 |
| Tab. 21: Unterschiede des rational-systematischen Problemverständnisses zum psychologisch-systematischen Problemverständnis.....   | 156 |
| Tab. 22: Patentrechtliche Maßnahmen in China im Zeitraum 1985 bis 2008 .....   | 162 |
| Tab. 23: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Polen (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Polen .....  | 173 |
| Tab. 24: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Rumänien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Rumänien.....                                     | 174 |
| Tab. 25: Anforderungen definiert von Jarnik sowie Eichert (beide Oracle) im Vergleich zu den Ausprägungen in Bulgarien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Bulgarien .....                                  | 175 |
| Tab. 26: Übersicht Gründungskennzahlen basierend auf Interviews mit Jarnik und Eichert (beide Oracle).....   | 176 |
| Tab. 27: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Tschechien .....  | 178 |
| Tab. 28: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in Russland (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Russland .....  | 179 |
| Tab. 29: Anforderungen definiert von Dringel (MMH) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Türkei (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für die Türkei.....   | 180 |
| Tab. 30: Anforderungen Slowakei definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in der Slowakei (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für die Slowakei..... | 181 |
| Tab. 31: Vergleich Ausprägung Slowakei Einschätzung K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und WKO.....   | 182 |

|   |     |
|---|-----|
| Tab. 32: Übersicht GKZ Slowakei mit Anforderungen K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und Ausprägung Einschätzung K. Schaffler-Glößl, M. Schaffler-Glößl (beide ciit) und WKO .....                                 | 183 |
| Tab. 33: Anforderungen Tschechien definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Tschechien ..... | 184 |
| Tab. 34: Anforderungen Ungarn definiert von K. Schaffler-Glößl und M. Schaffler-Glößl (beide ciit) im Vergleich zu den Ausprägungen in Tschechien (Einschätzung WKO) mit Darstellung der Gründungskennzahl für Ungarn .....         | 185 |
| Tab. 35: Übersicht ermittelter Gründungskennzahlen sortiert nach Unternehmenskategorie und Namen .....  | 187 |
| Tab. 36: Übersicht ermittelter Gründungskennzahlen sortiert nach Gründungskennzahl (aufsteigend).....   | 188 |





#### 12.1.4. Literaturverzeichnis

**Adelberger**, Werner: Success Factors in Management, Skriptum zu Lehrveranstaltung TU Graz, 28.2.2011 - 2.3.2011

**Bairoch**, Paul: International Industrialization Levels from 1750 to 1980 in: The Journal of European Economic History 1982, Volume 11, Nr. 2

**Bennis**, Warren//**Nanus**, Bert: Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York, 1985, zitiert nach: Zulehner, Peter: Leadership and Motivation, Skriptum zu Lehrveranstaltung TU Graz, 2010/2011

**Berger**, Simon: Genussscheine – Ein Wertpapier mit vielen Gesichtern, Seminararbeit zum Seminar „Advanced Financial Management“ am Institut für Finanzmanagement, Alpen-Adria Universität Klagenfurt, 2009

**Chandler**, Tertius: Four Thousand Years of Urban Growth: An Historical Census, Lewiston, New York, 1987, Online im WWW unter Url:  
<http://geography.about.com/library/weekly/aa011201f.htm> [16.5.2012]

**Ernst & Young**: The 2009 Ernst & Young business risk report – The top 10 risks for global business, Online im WWW unter Url:  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business\\_Risk\\_Report\\_2009/\\$FILE/EY\\_Business\\_Risk\\_Report\\_2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_Risk_Report_2009/$FILE/EY_Business_Risk_Report_2009.pdf) [30.01.2012]

**European Commission**: European Economic Forecast - Autumn 2011, European Economy 6/2011 (provisional version), Online im WWW unter Url:  
[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2011/pdf/ee-2011-6\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2011/pdf/ee-2011-6_en.pdf) [10.5.2012]

**Fuchs**, Hannes/**Oberschmid**, Hannes: Operational Risk Management, Skriptum zu Lehrveranstaltung TU Graz, 2010/2011

**Haberfellner**, Reinhard/**Nagel**, Peter/**Becker**, Mario/**Büchel**, Alfred/**von Massow**, Heinrich: Systems Engineering: Methodik und Praxis, Hrsg. Daenzer, W.F./Huber, F., 8. Auflage, Zürich, 1994

**Haberfellner**, Reinhard/**De Weck**, Olivier/**Fricke**, Ernst/**Vössner**, Siegfried: Systems Engineering: Grundlagen und Anwendung, 12. Auflage, Zürich, 2012

**Haberfellner**, Reinhard: Unternehmensführung und Organisation, Skriptum zur Vorlesung TU Graz, 2010/2011

**Händeler**, Erik: Die Geschichte der Zukunft – Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen Kondratieffs Globalsicht, 5. Auflage, Moers, 2005 (zitiert als 2005a)

**Händeler**, Erik: Kondratieffs Welt – Wohlstand nach der Industriegesellschaft, Moers, 2005 (zitiert als 2005b)

**Hengstschläger**, Markus: Die Durchschnittsfalle, Salzburg, 2012

**Hoeffingersolutions**: BRICs & beyond: Makroökonomie und Marktdynamik, Impulsreferat – Diskussionsgrundlage, BRICs-Konferenz in der Wirtschaftskammer Österreich 22.10.2010, Online im WWW unter Url:

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?StlID=565396&AnglID=1](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?StlID=565396&AnglID=1) [30.01.2012]

**Holmes**, Andrew: Risk Management, Oxford, 2002

**Lovrecki**, Robert: Russland: Ausgewählte steuerliche Aspekte für österreichische Unternehmen, Unterlagen zu Vortrag 9.11.2011

**Maddison**, Angus: Die Weltwirtschaft: Eine Millenniumsperspektive, Studie des Entwicklungszentrums der Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Paris, 2004

**Maslow**, Abraham Harold: Motivation and Personality, New York, 1954

**Pacek**, Nenad/**Thorniley**, Daniel: Emerging Markets – Lessons for business success and the outlook to different markets, 2. Auflage, London, 2011

**PricewaterhouseCoopers LLP**: The World in 2050 – The accelerating shift of global economic powers: challenges and opportunities, London, 2011, Online im WWW unter Url: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/world-2050/pdf/world-in-2050-jan-2011.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/world-2050/pdf/world-in-2050-jan-2011.pdf) [28.05.2012]

**Reiter**, Erich: Ein Essay zur neuen globalen Geopolitik, 1999, Online im WWW unter Url: <http://www.bmlv.gv.at/wissen-forschung/publikationen/publikation.php?id=165> [15.01.2012]

**Risak**, Johann: Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Wien, 2010

**Samuelson**, Paul A./**Nordhaus**, William D.: Volkswirtschaftslehre. Das internationale Standardwerk der Makro- und Mikroökonomie, 4. Auflage, München, 2010

**Schein**, Edgar: Organizational Culture and Leadership, 3. Auflage, San Francisco, CA, 2004

**Schöpfer**, Gerald: Einführung in die Internationalen Wirtschaftsbeziehungen, Skriptum zur Vorlesung: Internationale Wirtschaftsbeziehungen, TU Graz, 2010

**Schöpfer**, Gerald: Von der Industriellen Revolution zur Informationsgesellschaft in: Wohinz, Josef (Hrsg.): Die Technik in Graz, Auflage, Graz u.a., 2002, S.227-240

**Seibold**, Holger: IT-Risikomanagement, München/Wien, 2006

**Stelzmann**, Ernst: Ausgewählte Kapitel der Unternehmensführung und Organisation, Success in Dynamic Business Environments, Skriptum zur Vorlesung: Unternehmensführung und Organisation, TU Graz, WS 2010/11

**Seufert**, Günter/**Kubaseck**, Christopher: Die Türkei – Politik, Geschichte, Kultur, 2. Auflage, München, 2006

**Watzlawick**, Paul/**Beavin**, Janet H./**Jackson**, Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Auflage, Bern/Stuttgart, 1990

**Werner**, Horst: Stilles Gesellschaftskapital und Genussrechtskapitel als stimmrechtsloser Eigenkapitelerersatz, Wolfratshausen, 2004

**Wimberger**, Knut: Expertentipps und Erfahrungswerte aus dem Innovationsschutzprogramm IPP, 2008, Online im WWW unter Url:  
[http://www.awsg.at/Content.Node/files/events/20080605\\_5-China.pdf](http://www.awsg.at/Content.Node/files/events/20080605_5-China.pdf) [30.01.2012]

**Wohinz**, Josef (Hrsg.): Die Technik in Graz, Auflage, Graz u.a., 2002

**Zulehner**, Peter: Leadership and Motivation, Skriptum zu Lehrveranstaltung TU Graz, 2010/2011




## 12.1.5. Beilagenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Beilage 1: Muster Fragebogen „Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries“ (Textverweis: Kapitel 3.7.2.1 auf Seite 47) .....  | 231 |
| Beilage 2: Interviewpartner sowie Datum und Ort des Interviews (Textverweis: Kapitel 3.7.2.1 auf Seite 47) .....   | 232 |
| Beilage 3: Länderliste für Erhebung der Wirtschaftsparameter in Entwicklungs- und Schwellenländern Stand Mai 2009 (Textverweis: Kapitel 3.7.3 auf Seite 48) .....  | 233 |
| Beilage 4: Darstellung der Länder, die in die Erhebung der Wirtschaftsparameter einbezogen waren (Textverweis: Kapitel 3.7.3 auf Seite 48) .....   | 234 |
| Beilage 5: Ergebnis Erhebung der Wirtschaftsparameter in Entwicklungs- und Schwellenländern durch WKO-Delegierte Stand: 31.12.2011 (Textverweise: Fußnote 73 auf Seite 49, Kapitel 8.2 auf Seite 157) .....  | 235 |
| Beilage 6: Gegenüberstellung der Bedingungen einer atypisch stillen Beteiligung und einer Genussscheinvereinbarung (Textverweis: Kapitel 6.3.1.4.2 auf Seite 102)...   | 236 |
| Beilage 7: Fragebogen mit Antworten Hans D. Jarnik - Oracle Austria GmbH (Textverweis: Kapitel 10.1.1 auf Seite 172, Kapitel 10.9.1 auf Seite 201 .....  | 237 |
| Beilage 8: Fragebogen mit Antworten Mag. Josef Dringel – Mayr-Melnhof Holz Holding AG (Textverweise: Kapitel 10.1.2 auf Seite 177, Kapitel 10.9.2 auf Seite 201) .....   | 238 |
| Beilage 9: Fragebogen mit Antworten DI Michael Schaffler-Glößl – Consulting in Information Technology (Textverweise: Kapitel 10.1.3 auf Seite 181, Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.4.3 auf Seite 194, Kapitel 10.8.3 auf Seite 200, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202) .....   | 239 |
| Beilage 10: Fragebogen mit Antworten DI Katarina Schaffler-Glößl – Consulting in Information Technology (Textverweise: Kapitel 10.1.3 auf Seite 181, Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.4.3 auf Seite 194, Kapitel 10.8.3 auf Seite 200, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202) ..... | 240 |
| Beilage 11: Fragebogen mit Antworten Andreas Neuherz - Cisco Systems Austria GmbH (Textverweise: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191, Kapitel 10.9.1 auf Seite 201) .   | 241 |
| Beilage 12: Fragebogen mit Antworten DI Hugo Federspiel – Hewlett-Packard Ges.m.b.H. (Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191) .....   | 242 |
| Beilage 13: Fragebogen mit Antworten Max Sitnik – Hewlett-Packard Ges.m.b.H. (Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191) .....   | 243 |
| Beilage 14: Fragebogen mit Antworten Michael Vasicek – Hewlett-Packard Ges.m.b.H. (Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191) .....  | 244 |

|   |     |
|---|-----|
| Beilage 15: Fragebogen mit Antworten DI Relja Raisic – Hewlett-Packard Ges.m.b.H.<br>(Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191) .....  | 245 |
| Beilage 16: Fragebogen mit Antworten Ewald Glöckl – NetApp Austria GmbH<br>(Textverweise: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191, Kapitel 10.9.1 auf Seite 201) .....   | 246 |
| Beilage 17: Fragebogen mit Antworten Edward R. Kozel – Deutsche Telekom AG<br>(Textverweis: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.8.2 auf Seite 200) .....   | 247 |
| Beilage 18: Fragebogen mit Antworten DI Michael Balomiri – Schweizer<br>Bundesbahnen (Textverweise: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.4.2 auf Seite<br>194, Kapitel 10.8.2 auf Seite 200) .....                                      | 248 |
| Beilage 19: Fragebogen mit Antworten Denis Negylad, MAS - Raiffeisen Informatik<br>GmbH (Textverweis: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.4.2 auf Seite 194)...  | 249 |
| Beilage 20: Fragebogen mit Antworten Ing. Gerhard Schwarzhappel – Raiffeisen<br>Informatik GmbH (Textverweise: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.4.2 auf<br>Seite 194, Kapitel 10.7.2 auf Seite 198) .....                           | 250 |
| Beilage 21: Fragebogen mit Antworten DI Dr. Janos Sved - Softdata DV<br>Beratungsges.m.b.H. (Textverweise: Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.4.3 auf<br>Seite 194, Kapitel 10.8.3 auf Seite 200, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202) ..... | 251 |
| Beilage 22: Fragebogen mit Antworten Ali Mahlodji - whatchado (Textverweis: Kapitel<br>10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202) .....  | 252 |
| Beilage 23: Fragebogen mit Antworten DI Donatus Schmid – Sun Microsystems<br>GmbH (Textverweis: Kapitel 10.4.1 auf Seite 192).....  | 253 |
| Beilage 24: Fragebogen mit Antworten Dr. Wilfried Meyer - Villares Metals GmbH<br>(Textverweis: Kapitel 10.4.2 auf Seite 194) .....   | 254 |
| Beilage 25: Fragebogen mit Antworten DI Heimo Stix Böhler-Uddeholm AG<br>(Textverweise: Kapitel 10.8.2 auf Seite 200, Kapitel 10.9.2 auf Seite 201) .....   | 255 |
| Beilage 26: Fragebogen mit Antworten Mag. Johann Eckler - Oracle Austria GmbH<br>(Textverweis: Kapitel 10.9.1 auf Seite 201) .....  | 256 |
| Beilage 27: Fragebogen mit Antworten DI Dr. Helmut Eichert - Oracle Austria GmbH<br>(Textverweis: Kapitel 10.9.1 auf Seite 201) .....   | 257 |
| Beilage 28: Fragebogen mit Antworten Ing. Kurt Burger – Danet-Beratung und<br>Softwareentwicklung GmbH (Textverweis: Kapitel 10.9.2 auf Seite 201) .....  | 258 |
| Beilage 29: Fragebogen mit Antworten Dkfm. Walter Tluchor - Digital Equipment<br>Corporation.....   | 259 |

## Beilage 1:

Muster Fragebogen „Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftparameter in Emerging Countries“ (Textverweis: Kapitel 3.7.2.1 auf Seite 47)




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**


**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

**Erklärungen:**

|                                   | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen       | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmenmitarbeitern und Firmeniokationen  |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformnisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz


2



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftparameter in Emerging Countries** für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)

**Unternehmen:** \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

**Interviewpartner:** \_\_\_\_\_ Kontaktdaten: \_\_\_\_\_

**Funktion:** \_\_\_\_\_

**Gründungs- /Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:** \_\_\_\_\_

**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):** \_\_\_\_\_

**Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:** \_\_\_\_\_


**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation,...):** \_\_\_\_\_

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                               | 1<br>(trifft voll zu) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(trifft gar nicht zu) |
|-------------------------------|-----------------------|---|---|---|----------------------------|
| Rechtssicherheit              |                       |   |   |   |                            |
| Rechtssystem                  |                       |   |   |   |                            |
| Businesskultur                |                       |   |   |   |                            |
| Soziales Gefüge               |                       |   |   |   |                            |
| Steuersystem                  |                       |   |   |   |                            |
| Nationales Berichtswesen      |                       |   |   |   |                            |
| Kriminalität und Korruption   |                       |   |   |   |                            |
| Förderungen                   |                       |   |   |   |                            |
| Reisefreiheit, Visumformnisse |                       |   |   |   |                            |
| Wirtschaftswachstum           |                       |   |   |   |                            |
| Ressourcenverfügbarkeit       |                       |   |   |   |                            |

X = Anforderung      o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz


1

Beilage 2:

Interviewpartner sowie Datum und Ort des Interviews (Textverweis: Kapitel 3.7.2.1 auf Seite 47)

| Interviewpartner            | Unternehmen                            | Funktion im Unternehmen                                  | Interviewtermin | Interviewort                 |
|-----------------------------|--|--|-----------------|------------------------------|
| DI Heimo Stix               | Böhler Uddeholm AG                     | Vorstandsdirektor  | 22.03.2011      | Cafe Pöllabauer / Kapfenberg |
| Andreas Neuherz             | Cisco Systems Austria GmbH             | Director Systems Engineering EME, CE, CIS, Gulf&Pakistan | 07.10.2010      | Burg Oberkapfenberg          |
| DI Katarina Horvathova      | Consulting in Information Technology   | Geschäftsführende Gesellschafterin                       | 03.05.2011      | Heidestraße 30, 1140 Wien    |
| DI Michael Schaffner-Glöckl | Consulting in Information Technology   | Geschäftsführender Gesellschafter                        | 05.12.2010      | ciit-Office Wien 14          |
| Ing. Kurt Burger            | Danet-Beratung und Softwareentwicklung | Geschäftsführer  | 24.02.2011      | Cafe Metternich Baden        |
| Edward R. Koziel            | Deutsche Telekom AG                    | Chief Technology and Innovation Officer                  | 05.09.2010      | Flughafen Wien-Schwechat     |
| Dkfm. Walter Thuchor        | Digital Equipment Corporation          | Sales Director Finance                                   | 08.07.2010      | Do&Co Wien 1                 |
| DI Hugo Federspiel          | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.             | Manager Business Operations                              | 29.07.2010      | HP-Office Wien 12            |
| Michael Vasicek             | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.             | Director Technology Services Consulting                  | 29.07.2010      | HP-Office Wien 12            |
| Max Sitnik                  | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.             | Finance and Admin Director Eastern Central Europe        | 24.08.2010      | HP-Office Wien 12            |
| DI Relja Raisic             | Hewlett-Packard Ges.m.b.H.             | Business Development Manager                             | 08.06.2011      | Mittagessen in Wien          |
| Mag. Josef Dringel          | Mayr-Meinhof Holz Holding AG           | CEO und CFO  | 15.11.2010      | Mayr-Meinhof-Office Leoben   |
| Ewald Glöckl                | NetApp Austria GmbH                    | Director Austria & Eastern Europe                        | 27.04.2011      | NetApp Office Wien           |
| DI Dr. Hemut Eichert        | Oracle Austria GmbH                    | Senior Director Regional Sales Programs                  | 08.07.2010      | Oracle Office Wien 22        |
| Hans-Dieter Jarnik          | Oracle Austria GmbH                    | Senior Vice President Business Development EMEA          | 20.07.2010      | Landtmann Wien 1             |
| Johann Eckler               | Oracle Austria GmbH                    | CFO  | 31.03.2011      | Oracle Office Wien           |
| Ing. Gerhard Schwarzhappel  | Railfeisen Informatik GmbH             | Key Account Manager für RBI                              | 16.03.2011      | Tricafe /Wien                |
| Denis Neglyad               | Railfeisen Informatik GmbH             | Key Account Manager für RBI                              | 17.05.2011      | Bermuda Bräu Wien 1          |
| DI Michael Balomiri         | Schweizer Bundesbahnen                 | SAP Consultant   | 31.03.2011      | Ankercafe Karlsplatz Wien    |
| Dr. Janos Sved              | Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.       | Geschäftsführender Eigentümer                            | 17.05.2011      | Softdata Office Wien         |
| Rudolf van Megen            | Software Quality Systems               | Chief Executive Officer                                  | 15.05.2007      | SQS Office Wien              |
| DI Donatus Schmid           | Sun Microsystems GmbH                  | Geschäftsführer  | 23.02.2011      | Palais Eschenbach/Wien       |
| Dr. Wilfried Meyer          | Vilares Metals GmbH                    | Produktionsleiter Stahlwerk                              | 17.01.2011      | Wohnung Kapfenberg           |
| Ali Mahlodji                | whatchado                              | Geschäftsführer  | 20.12.2011      | Gabis Schmanckerin Wien 5    |



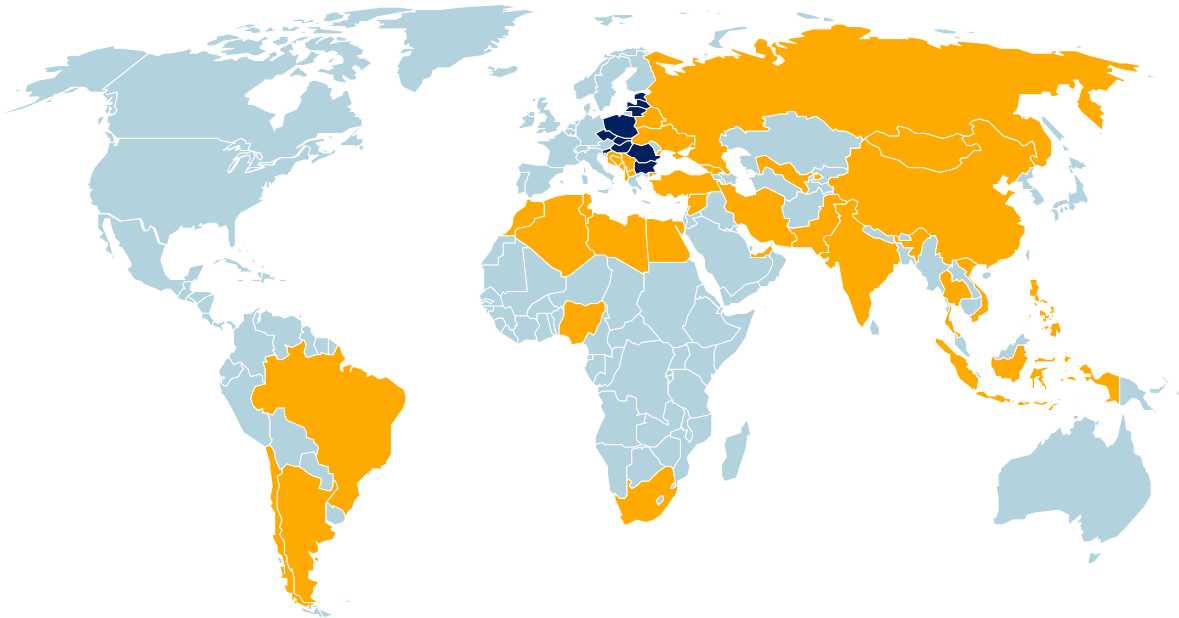
### Beilage 3:

Länderliste für Erhebung der Wirtschaftsparmeter in Entwicklungs- und Schwellenländern Stand Mai 2009 (Textverweis: Kapitel 3.7.3 auf Seite 48)

| Land                         | Stadt                         | Ansprechpartner            | E-Mail WKO   |
|------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|
| Afghanistan                  | Teheran (Iran)                | Mag. Michael Friedl        | <a href="mailto:teheran@wko.at">teheran@wko.at</a>           |
| Ägypten                      | Kairo                         | Dr. Kurt Altmann           | <a href="mailto:kairo@wko.at">kairo@wko.at</a>               |
| Albanien                     | Laibach (Slovenien)           | Mag. Christian Miller      | <a href="mailto:laibach@wko.at">laibach@wko.at</a>           |
| Algerien                     | Algier                        | Mag. Ulrike Straska        | <a href="mailto:algier@wko.at">algier@wko.at</a>             |
| Argentinien                  | Buenos Aires                  | Mag. Josef Hofer           | <a href="mailto:buenosaires@wko.at">buenosaires@wko.at</a>   |
| Belarus                      | Moskau (Russische Föderation) | Dr. Dietmar Fellner        | <a href="mailto:moskau@wko.at">moskau@wko.at</a>             |
| Bosnien-Herzegowina          | Sarajevo                      | Mag. Astrid Pummer         | <a href="mailto:sarajevo@wko.at">sarajevo@wko.at</a>         |
| Brasilien                    | Sao Paulo                     | Dr. Ingomar Lochschmidt    | <a href="mailto:saopaulo@wko.at">saopaulo@wko.at</a>         |
| Bulgarien                    | Sofia                         | Dr. Michael Angerer        | <a href="mailto:sofia@wko.at">sofia@wko.at</a>               |
| Chile                        | Santiago                      | Mag. Stephan Stürzer       | <a href="mailto:santiago@wko.at">santiago@wko.at</a>         |
| China                        | Peking, Shanghai, Hongkong    | Dr. Oskar Andesner         | <a href="mailto:peking@wko.at">peking@wko.at</a>             |
| Estland                      | Helsinki (Finnland)           | Mag. Johannes Brunner      | <a href="mailto:helsinki@wko.at">helsinki@wko.at</a>         |
| Georgien                     | Moskau (Russische Föderation) | Dr. Dietmar Fellner        | <a href="mailto:moskau@wko.at">moskau@wko.at</a>             |
| Indien                       | New Delhi                     | Mag. Hans-Jörg Hörtnagl    | <a href="mailto:newdelhi@wko.at">newdelhi@wko.at</a>         |
| Indonesien                   | Jakarta                       | Dr. Hermann Ortner         | <a href="mailto:jakarta@wko.at">jakarta@wko.at</a>           |
| Iran                         | Teheran                       | Mag. Michael Friedl        | <a href="mailto:teheran@wko.at">teheran@wko.at</a>           |
| Kroatien                     | Zagreb                        | Mag. Roman Rauch           | <a href="mailto:zagreb@wko.at">zagreb@wko.at</a>             |
| Lettland                     | Helsinki (Finnland)           | Mag. Johannes Brunner      | <a href="mailto:helsinki@wko.at">helsinki@wko.at</a>         |
| Libyen                       | Tripolis                      | Mag. David Bachmann        | <a href="mailto:tripolis@wko.at">tripolis@wko.at</a>         |
| Litauen                      | Helsinki (Finnland)           | Mag. Johannes Brunner      | <a href="mailto:helsinki@wko.at">helsinki@wko.at</a>         |
| Marokko                      | Casablanca                    | Mag. Manfred Schmid        | <a href="mailto:casablanca@wko.at">casablanca@wko.at</a>     |
| Mazedonien                   | Belgrad (Serbien)             | Mag. Andreas Haidenthaler  | <a href="mailto:belgrad@wko.at">belgrad@wko.at</a>           |
| Mongolei                     | Peking (China)                | Dr. Oskar Andesner         | <a href="mailto:peking@wko.at">peking@wko.at</a>             |
| Montenegro                   | Belgrad (Serbien)             | Mag. Andreas Haidenthaler  | <a href="mailto:belgrad@wko.at">belgrad@wko.at</a>           |
| Nigeria                      | Lagos                         | Dr. Albrecht Zimburg       | <a href="mailto:lagos@wko.at">lagos@wko.at</a>               |
| Pakistan                     | Abu Dhabi (VAE)               | Dr. Wolfgang Penzias       | <a href="mailto:abudhabi@wko.at">abudhabi@wko.at</a>         |
| Philipinen                   | Manila                        | Dr. Walter Höfle           | <a href="mailto:manila@wko.at">manila@wko.at</a>             |
| Polen                        | Warschau                      | Dr. Ernst Kopp             | <a href="mailto:warschau@wko.at">warschau@wko.at</a>         |
| Rumänien                     | Bukarest                      | Ing. Mag. Walter Friedl    | <a href="mailto:bukarest@wko.at">bukarest@wko.at</a>         |
| Russische Föderation         | Moskau                        | Dr. Dietmar Fellner        | <a href="mailto:moskau@wko.at">moskau@wko.at</a>             |
| Serbien                      | Belgrad                       | Mag. Andreas Haidenthaler  | <a href="mailto:belgrad@wko.at">belgrad@wko.at</a>           |
| Slowakei                     | Pressburg                     | Mag. Konstantin Bekos      | <a href="mailto:pressburg@wko.at">pressburg@wko.at</a>       |
| Slowenien                    | Laibach                       | Mag. Christian Miller      | <a href="mailto:laibach@wko.at">laibach@wko.at</a>           |
| Südafrika                    | Johannesburg                  | Dr. Stefan Pistauer        | <a href="mailto:Johannesburg@wko.at">Johannesburg@wko.at</a> |
| Syrien                       | Damaskus                      | Dr. Kurt Müllauer          | <a href="mailto:damaskus@wko.at">damaskus@wko.at</a>         |
| Thailand                     | Bangkok                       | Dr. Gustav Gressel         | <a href="mailto:bangkok@wko.at">bangkok@wko.at</a>           |
| Tschechische Republik        | Prag                          | Dkfm. Dr. Nikolaus Seiwald | <a href="mailto:prag@wko.at">prag@wko.at</a>                 |
| Tunesien                     | Algier (Algeria)              | Mag. Ulrike Straska        | <a href="mailto:algier@wko.at">algier@wko.at</a>             |
| Türkei                       | Ankara                        | Mag. Richard Bandera       | <a href="mailto:ankara@wko.at">ankara@wko.at</a>             |
| Ukraine                      | Kiew                          | Mag. Gregor Postl          | <a href="mailto:kiew@wko.at">kiew@wko.at</a>                 |
| Ungarn                       | Budapest                      | Dr. Erika Teoman-Brenner   | <a href="mailto:budapest@wko.at">budapest@wko.at</a>         |
| Usbekistan                   | Moskau (Russische Föderation) | Dr. Dietmar Fellner        | <a href="mailto:moskau@wko.at">moskau@wko.at</a>             |
| Vereinigte Arabische Emirate | Abu Dhabi                     | Dr. Wolfgang Penzias       | <a href="mailto:abudhabi@wko.at">abudhabi@wko.at</a>         |
| Vietnam                      | Bangkok (Thailand)            | Dr. Gustav Gressel         | <a href="mailto:bangkok@wko.at">bangkok@wko.at</a>           |

#### Beilage 4:

Darstellung der Länder, die in die Erhebung der Wirtschaftsparemeter einbezogen waren (Textverweis: Kapitel 3.7.3 auf Seite 48)



Emerging Countries innerhalb der EU sind dunkelblau dargestellt und jene außerhalb der EU orange.

Beilage 5:

Ergebnis Erhebung der Wirtschaftsparmeter in Entwicklungs- und Schwellenländern durch WKO-Delegierte Stand: 31.12.2011 (Textverweise: Fußnote 73 auf Seite 49, Kapitel 8.2 auf Seite 157)

| Land                 | Rechts-sicherheit | Einfaches Rechtssystem | Business-kultur | Soziales Gefuege | Steuersystem | Sprachlichkeit | Berichts-wesen | Kriminalitaet | Foerderungen | Reisefreiheit |
|----------------------|-------------------|------------------------|-----------------|------------------|--------------|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
| Afghanistan          | 4                 | 4                      | 4               | 5                | 4            | 4              | 2              | 4             | 2            | 5             |
| Ägypten              | 2                 | 2                      | 3               | 4                | 2            | 3              | 4              | 4             | 2            | 2             |
| Albanien             | 4                 | 4                      | 3               | 2                | 3            | 3              | 3              | 4             | 3            | 4             |
| Algerien             | 4                 | 4                      | 4               | 3                | 4            | 4              | 2              | 4             | 4            | 4             |
| Bosnien-Herzegowina  | 4                 | 5                      | 3               | 3                | 3            | 2              | 5              | 4             | 1            | 1             |
| Brasilien            | 3                 | 3                      | 3               | 5                | 4            | 4              | 3              | 4             | 3            | 2             |
| Bulgarien            | 4                 | 3                      | 4               | 3                | 4            | 3              | 3              | 4             | 3            | 1             |
| Chile                | 2                 | 1                      | 2               | 5                | 3            | 0              | 1              | 2             | 3            | 1             |
| China                | 3                 | 4                      | 4               | 3                | 3            | 4              | 3              | 4             | 3            | 4             |
| Estland              | 1                 | 1                      | 1               | 3                | 1            | 1              | 3              | 2             | 1            | 1             |
| Georgien             | 3                 | 4                      | 2               | 4                | 1            | 3              | 4              | 4             | 3            | 4             |
| Indien               | 3                 | 4                      | 3               | 5                | 4            | 1              | 4              | 3             | 3            | 2             |
| Iran                 | 2                 | 2                      | 3               | 3                | 2            | 4              | 2              | 2             | 4            | 4             |
| Kosovo               | 4                 | 4                      | 4               | 2                | 2            | 2              | 3              | 4             | 3            | 4             |
| Kroatien             | 2                 | 4                      | 3               | 4                | 2            | 2              | 2              | 4             | 1            | 1             |
| Lettland             | 3                 | 2                      | 2               | 4                | 2            | 2              | 3              | 3             | 3            | 1             |
| Libyen               | 3                 | 4                      | 5               | 2                | 2            | 5              | 5              | 4             | 4            | 5             |
| Litauen              | 3                 | 2                      | 3               | 4                | 2            | 2              | 3              | 3             | 2            | 1             |
| Marokko              | 4                 | 4                      | 4               | 1                | 2            | 2              | 2              | 4             | 1            | 1             |
| Mazedonien           | 4                 | 4                      | 3               | 3                | 2            | 2              | 4              | 4             | 3            | 4             |
| Mongolei             | 3                 | 2                      | 2               | 4                | 2            | 3              | 3              | 3             | 2            | 2             |
| Montenegro           | 3                 | 3                      | 2               | 4                | 2            | 2              | 2              | 3             | 2            | 3             |
| Nigeria              | 4                 | 5                      | 5               | 2                | 4            | 3              | 4              | 5             | 3            | 3             |
| Philippinen          | 4                 | 4                      | 3               | 4                | 2            | 1              | 3              | 4             | 4            | 1             |
| Polen                | 2                 | 3                      | 1               | 3                | 1            | 1              | 3              | 2             | 2            | 1             |
| Rumänien             | 3                 | 3                      | 2               | 5                | 2            | 2              | 3              | 4             | 2            | 1             |
| Russische Föderation | 3                 | 5                      | 3               | 5                | 1            | 3              | 5              | 5             | 3            | 4             |
| Serbien              | 4                 | 4                      | 3               | 3                | 3            | 1              | 3              | 4             | 3            | 1             |
| Slowakei             | 4                 | 4                      | 2               | 3                | 3            | 2              | 3              | 4             | 3            | 2             |
| Slowenien            | 3                 | 3                      | 2               | 3                | 3            | 3              | 3              | 3             | 4            | 1             |
| Südafrika            | 1                 | 3                      | 2               | 5                | 3            | 2              | 1              | 3             | 3            | 2             |
| Syrien               | 4                 | 3                      | 2               | 3                | 4            | 3              | 3              | 3             | 4            | 4             |
| Thailand             | 3                 | 2                      | 2               | 4                | 3            | 3              | 5              | 3             | 4            | 1             |
| Tschechien           | 2                 | 2                      | 2               | 2                | 2            | 2              | 4              | 3             | 2            | 1             |
| Tunesien             | 2                 | 3                      | 3               | 2                | 3            | 2              | 3              | 3             | 2            | 1             |
| Türkei               | 1                 | 3                      | 1               | 4                | 1            | 3              | 4              | 4             | 1            | 1             |
| Ukraine              | 4                 | 4                      | 2               | 4                | 4            | 4              | 3              | 3             | 4            | 2             |
| Ungarn               | 1                 | 4                      | 2               | 3                | 4            | 3              | 2              | 3             | 2            | 1             |
| Uzbekistan           | 4                 | 5                      | 4               | 5                | 1            | 3              | 5              | 4             | 4            | 5             |
| VAE                  | 3                 | 2                      | 3               | 4                | 4            | 2              | 2              | 3             | 5            | 1             |
| Vietnam              | 4                 | 4                      | 2               | 5                | 3            | 3              | 5              | 4             | 2            | 2             |
| Weissrussland        | 3                 | 5                      | 3               | 4                | 1            | 3              | 5              | 5             | 4            | 4             |

## Beilage 6:

Gegenüberstellung der Bedingungen einer atypisch stillen Beteiligung und einer Genussscheinvereinbarung (Textverweis: Kapitel 6.3.1.4.2 auf Seite 102)

### **Gegenüberstellung atypisch stille Beteiligung und Genussrechtsvereinbarung sowie Sonderthemen zu diesen Verträgen**

lt. Abstimmung mit Mag. M. Hofstätter

erstellt von DI Reinhard Töglhofer /stv. Geschäftsführer und COO der mbOnline GmbH

Zugrunde liegen die Musterverträge für atypische stille Beteiligung und Genussrechte der mbOnline GmbH mit einer Laufzeit von 10 Jahren und eigenkapitalorientierten Bedingungen

| Thema                           | atypisch stille Beteiligung | Genussrechtsvereinbarung                  |
|---------------------------------|-----------------------------|---|
| Eigene Bilanz                   | ja                          | nein                                      |
| Steuererklärung                 | ja                          | nein                                      |
| Verlustzuweisung                | ja                          | nein                                      |
| Handlungsmöglichkeiten          | eingeschränkt               | erleichtert                               |
| Dividendensteuer privat/e.U.    | bis 50%                     | 25%KEST                                   |
| Dividendensteuer GmbH/AG        | bis 25%                     | steuerfrei                                |
| Abschichtungssteuer privat/e.U. | bis 50%                     | halber Durchschnittssteuersatz des Jahres |
| Abschichtungssteuer GmbH/AG     | bis 25%                     | bis 25% mit Gestaltungsspielraum          |
| Steuer mbOnline                 | nein                        | 1% Gesellschaftssteuer bei Einzahlung     |

#### Sonderthemen:

- Liebhabereiproblem eher unwahrscheinlich, da Businessplan und Geschäftstätigkeit der mbOnline GmbH vorliegen
- Verlustvortrag im Investorenunternehmen möglich
- Verlustausgleichbeschränkungen beachten (checkt noch M. Hofstätter)
- Verlust am Vertragsende: anrechenbar für privat/e.U.s, für GmbH/AGs gegen Veräußerungsgewinne aus Beteiligungen anrechenbar (gilt das für beide Vertragsformen?)
- Bilanzstichtag für verbundenes Unternehmen bei atypisch stiller Beteiligung beachten, Abschluss ist 9 Monate rückwirkend möglich
- Verträge sind zu vergewähren, üblicherweise über Steuerberater
- M. Hofstätter checkt noch atypisch stillen Beteiligungsvertrag bzgl. Steuerbedingungen u.dgl.

Unterlage erstellt durch DI Reinhard Töglhofer /stv. Geschäftsführer und COO

Wien, 16.2.2010



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)

Unternehmen: Oracle Austria GmbH
Datum: 20.7.2010
Interviewpartner: Hans D. Jarnik, multi Senator h.c. (seit 2004 in Pension)
Funktion: Senior Vice President & Managing Director
Kontaktadressen: hans.jarnik@oam.at; Mobile: +43-664-7356-2540, Cottagegasse 72, 1190 Wien

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:
- Osteuropa gesamt, Mittlerer Osten und Afrika (Bereich EMEA)
Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):
- Marktoffnung, Umsatz- und Gewinnerwartung lt. Businessplan
- Ressourcenverfügbarkeit, gute Ausbildung junger und motivierter Mitarbeiter

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:
- Umsatz- und Gewinnerwartung lt. Businessplan

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):
- Firmenneugründungen, Kauf von etablierten Partnern oder Distributoren, keine Minderheitsbeteiligungen

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

Table with 6 columns (1-5) and 10 rows of criteria like Rechtsicherheit, Einfaches Rechtssystem, Businesskultur, etc. with 'X' marks indicating requirements.

X = Anforderung o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1

Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer



Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Gründung bzw. Kauf von Unternehmen in Emerging Countries bei Umsatz- und Gewinnerwartung ab gewisser Höhe lt. etablierten Businessplan
- CEO wird meist lokal ausgewählt, CFO kommt zu Beginn meist von Oracle und wird später durch lokale Mitarbeiter ersetzt
- Je Land wurde ein Business Development Manager (BDM) als „Mann der ersten Stunde“ bestimmt
- Personalsuche durch Oracle-interne Ausschreibungen, über Partnerempfehlungen oder durch Headhunter. Je Stelle waren meist 5-6 Kandidaten zur Auswahl
- Overheadfunktionen (Personal, Logistik, Einkauf usw.) werden oft regional geclustert
- Nach Entscheidung nahm die Umsetzung der Gründung bzw. des Kaufs ca. 6 bis 9 Monate in Anspruch
- Organisation wird an Ländergegebenheiten angepasst, dabei sind die Konzernrichtlinien zu beachten (quartalsweise Schulungen für alle Länder)

Erklärungen:

Table with 2 columns: Anforderung bzw. Ausprägung and 10 rows of criteria like 1. Rechtsicherheit, 2. Rechtssystem, 3. Businesskultur, etc.


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 8:

Fragebogen mit Antworten Mag. Josef Dringel – Mayr-Melnhof Holz Holding AG (Textverweise: Kapitel 10.1.2 auf Seite 177, Kapitel 10.9.2 auf Seite 201)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries** für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

**Unternehmen:** Mayr-Melnhof Holz Holding AG  
A-8700 Leoben, Turmgasse 67

**Interviewpartner:** Mag. Josef Dringel  
Funktion: Vorstandsvorsitzender und CFO

**Kontaktadressen:** [josef.dringel@mm-holz.com](mailto:josef.dringel@mm-holz.com)  
+43-101664-817-0064

**Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:**

- Tschechien (2002) und Russland (2006)

**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):**

- Holzreichtum in Tschechien und Russland, Verarbeitungs-Know-How bei Mayr-Melnhof
- Märkte in Tschechien, Slowakei, Polen, Ungarn und Russland machen ca. 50% des Umsatzes aus, hohes Wirtschaftswachstum in diesen Ländern.

**Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:**

- Ressourcenverfügbarkeit und Markterschließung. ÖKB-Garantie in Anspruch genommen

**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):**


- Vorstandsentscheidung bzgl. Gründung, möglichst zoll- und steuerschonende Abwicklung über Joint Venture in Österreich mit russischem Partner. Managementauswahl über Headhunter.

**Datum:** 15.11.2010


**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                   | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                  |                  | x |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem            |                  |   |   |   |                     |
| Businesskultur                    |                  |   |   | x |                     |
| Soziales Gefüge                   |                  | x |   |   |                     |
| Steuersystem                      |                  | x |   |   |                     |
| Sprachkompetenz                   |                  | x |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen          |                  |   |   | x |                     |
| Kriminalität und Korruption       |                  |   |   | x |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     |                  |   |   | x |                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse |                  | x |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum               |                  | x |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit           |                  | x |   |   |                     |

**Betreuer:** o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**


- Businessplan vorab erstellt, wirtschaftliche Überlegungen (Wirtschaftswachstum Absatzmärkte, Ressourcenverfügbarkeit) standen bei Gründung im Vordergrund
- Verfügbare Infrastruktur (Verkehrsanbindung, Energieverfügbarkeit, Wohnmöglichkeit für Mitarbeiter) ist essentiell
- Auswahl des lokalen Managements über Headhunter, starker lokaler Bezug mit Sprache, Kultur- und Mentalitätsverständnis sowie lokalen Kontakten ist wesentlich
- Technologie- und Produktionsexperten der Muttergesellschaft sind über Monate und Jahre vor Ort erforderlich
- IFRS (International Financial Reporting Standards) ist bei MM-Holz kein Thema
- IT ist mit Standleistungen in alle Lokationen voll vernetzt, Verbindungen sind fallweise instabil
- Buchhaltung wird aufgrund der länderspezifischen Unterschiede mit lokaler Software unterstützt

**Erklärungen:**

**Anforderung bzw. Ausprägung**

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Rechtssicherheit</b>                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| <b>2. Rechtssystem</b>                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| <b>3. Businesskultur</b>                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| <b>4. Soziales Gefüge</b>                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, stabilere Arbeitnehmervertreter                  |
| <b>5. Steuersystem</b>                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| <b>6. Sprachkompetenz</b>                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| <b>7. Nationales Berichtswesen</b>           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businesseingriffe von Regierungsstellen                                     |
| <b>8. Kriminalität und Korruption</b>        | Keine Schmier- und Schutzgeldpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| <b>9. Förderungen</b>                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| <b>10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse</b> | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

**Betreuer:** o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 9:

Fragebogen mit Antworten DI Michael Schaffler-Glößl – Consulting in Information Technology (Textverweise: Kapitel 10.1.3 auf Seite 181, Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.4.3 auf Seite 194, Kapitel 10.8.3 auf Seite 200, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftspartner in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)**

Unternehmen: Consulting in Information Technology  
Haymerlegasse 32  
A-1160 Wien  
Österreich

Interviewpartner: DI Michael Schaffler-Glößl  
Funktion: geschäftsführender Gesellschafter    Kontaktdaten: michael.schaffler@cit.at  
Tel.: +43(0)18900859    Mobile: +43(0699)10133643

Gründungs-/ Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

- Slowakei (2008)

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

- Mitgesellschafterin und Ehegattin stammt aus der Slowakei

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

- Ressourcenverfügbarkeit und Marktdynamik, Kontakte im slowakischen Universitätsbereich

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

- Gründung einer SRO mit Firmenbucheintragung
- Gemeinsame Geschäftsführung mit Gattin wie in Österreich

Datum: 05.12.2010

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**


|                               | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit              | x                |   |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem        | x                |   |   |   |                     |
| Businesskultur                | x                |   |   |   |                     |
| Soziales Gefüge               |                  |   |   |   |                     |
| Steuersystem                  | x                |   |   |   |                     |
| Sprachkompetenz               |                  |   |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen      |                  |   |   |   |                     |
| Kriminalität und Korruption   |                  |   |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.) |                  |   |   |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumverfahren |                  |   |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum           |                  |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit       |                  |   |   |   |                     |

x = Anforderung    o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**


- Gründung einer SRO 2008 in der Slowakei aufgrund der vorhandenen familiären Kontakte
- Ressourcenverfügbarkeit und steuerliche Vorteile waren mit entscheidend
- Erste Angestellte in der Slowakei 2009 zum Einsatz in Österreich
- Ab 2011 sind Geschäfte auch in der Slowakei geplant
- Spezifischer Businessplan wurde nicht erstellt

Datum: 05.12.2010

**Erklärungen:**

|                                   | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen       | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumverfahren | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2


Beilage 10:

Fragebogen mit Antworten DI Katarina Schaffler-Glößl – Consulting in Information Technology (Textverweise: Kapitel 10.1.3 auf Seite 181, Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.4.3 auf Seite 194, Kapitel 10.8.3 auf Seite 200, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)



Unternehmen: Consulting in Information Technology  
Haymerlegasse 32  
A-1160 Wien  
Österreich

Interviewpartner: DI Katarina Schaffler-Glößl (geb. Horvathova)  
Funktion: geschäftsführende Gesellschafterin Kontaktdaten: katarina.horvathova@cit.at  
Tel.: +43(0)18900859  
Mobile: +43(0699)11168254

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

- Slowakei (seit 2007)

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

- Businesspotential und Ressourcenverfügbarkeit
- Gebürtige Slowakin, Kontakte im slowakischen Universitätsbereich

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

- Gründung einer SRO mit Firmenbucheintragung (entspricht einer GmbH)
- Gemeinsame Geschäftsführung mit Gatten wie in Österreich


Datum: 3.5.2011

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                  | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                 | x                |   |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem           | x                |   |   |   |                     |
| Businesskultur                   | x                |   |   |   |                     |
| Soziales Gefüge                  |                  |   |   |   |                     |
| Steuersystem                     |                  |   |   |   |                     |
| Sprachkompetenz                  |                  |   |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen         |                  |   |   |   |                     |
| Kriminalität und Korruption      |                  |   |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)    |                  |   |   |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumformalitäten |                  |   |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum              |                  |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit          |                  |   |   |   |                     |

x = Anforderung  
o = Realität im Land


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Gründung einer SRO 2007 in der Slowakei aufgrund der vorhandenen familiären Kontakte
- Ressourcenverfügbarkeit und steuerliche Vorteile waren mit entscheidend
- Erste Angestellte in der Slowakei 2009 zum Einsatz in Österreich, dzt 5 Mitarbeiter in der SRO
- Mitarbeiterauswahl erfolgte über Bewerberportale und private Empfehlungen, es wurden sehr viele Interviews geführt, Faktor ca. 30:1 zwischen interviewten und angestellten Kandidaten
- Österreichische Arbeitgeber haben in der Slowakei einen hohen Imagewert, es gab daher immer eine große Auswahl an möglichen Kandidaten
- Slowakische Arbeitnehmer sind grundsätzlich kommerziell orientiert, hochmotiviert und leistungsbereit, sie wollen Ziele erreichen und Karriere machen
- Mitarbeiter der Slowakischen SRO arbeiten dzt noch ausschließlich für österreichische Kunden, künftig ist auch Business in der Slowakei geplant



Erklärungen:

|                                      | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                  | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                      | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                    | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                   | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                      | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                   | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen          | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption       | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bestechung von Firmemitarbeitern und Firmenlokalitäten   |
| 9. Förderungen                       | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalitäten | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz





Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: Cisco Systems Austria GmbH  
Millennium Tower 30./31. Floor  
Handelskai 94-96, 1200 Wien

Interviewpartner: Andreas Neuherz  
Funktion: Director Systems Engineering EME, CE, CIS, Gulf&Pakistan  
Kontaktadaten: [aneuherz@cisco.com](mailto:aneuherz@cisco.com), Direct: +43-1-24030-6822, Mobile: +43-664-1023374

Gründungs-/Managementführung in folgenden Ländern der Emerging Markets:  
Technische Vertriebsunterstützung in Ukraine, Kasachstan, Bulgarien, Slowenien, Slowakei, Kroatien, Serbien, Montenegro, Kuwait, Bahrain, Qatar und Pakistan

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

Marktschließung, Mitarbeiterdruck

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

Nach Konzernvorgaben, strategische Vorgangsweise

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

Neugründung sowie Kauf von bzw. Mehrheitsbeteiligung bei Partnerunternehmen

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

|                               | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit              | X                |   |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem        |                  | X |   |   |                     |
| Businesskultur                | X                |   |   |   |                     |
| Soziales Gefüge               |                  |   |   | X |                     |
| Steuersystem                  |                  | X |   |   |                     |
| Sprachkompetenz               |                  | X |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen      |                  | X |   |   |                     |
| Kriminalität und Korruption   | X                |   |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.) |                  |   |   | X |                     |
| Reisefreiheit, Visumverfahren |                  | X |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum           |                  | X |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit       |                  | X |   |   |                     |

X = Anforderung  
o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Marktentwicklungspotential ist entscheidend für Aktivitäten in Entwicklungsländern
- Lokales Management hat wenig Befugnisse, daher wenig Entscheidungen auf Länderebene möglich
- Früher sehr viel Reisetätigkeit, jetzt mehr Tele/Videokonferenzen (TelePresence)
- Technische Leitung erfolgt für 12 Länder von Österreich aus
- Erfahrungsaustausch zwischen den Ländern wurde früher auch persönlich gepflegt, in letzter Zeit eher auf elektronischer Basis
- Headquarter für den Bereich D-A-CH ist in Zürich
- Hauptaufgabe des Systems Engineering Bereiches ist die technische Vertriebsunterstützung in den os Ländern
- Cisco zeigt in letzter Zeit die besten wirtschaftlichen Ergebnisse seit dem Bestehen des Unternehmens

Erklärungen:

|                                   | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, defizienter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen       | Wenige Businessbereiche an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsteilen                                       |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumverfahren | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 12:

Fragebogen mit Antworten DI Hugo Federspiel – Hewlett-Packard Ges.m.b.H. (Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)**

**Unternehmen:** Hewlett-Packard Ges.m.b.H.  
Wienerbergstraße 41, A-1120 Vienna/Austria  
Datum: 29.7.2010

**Interviewpartner:** Dipl.-Ing. Hugo Federspiel  
Funktion: Manager Business Operations  
Kontaktadaten: [hugo.federspiel@hp.com](mailto:hugo.federspiel@hp.com), Tel: +43-1-81138-6860, Mobile: +43-664-340-1431

**Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:**


- Bulgarien, Rumänien, Slowenien, Ex-Jugoslawien, Serbien, Albanien, Mazedonien, Moldawien

**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):**

- Wirtschaftspotential und Wirtschaftswachstum,
- Gut ausgebildete Ressourcen zu halben Kosten (verglichen mit Westeuropa) verfügbar
- Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:
- Kleinere Länder werden über Partner betreut, ab größeren Umsatzerwartungen (5-10 Mio\$) werden eigene Subsidiaries gegründet

**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):**


- Firmengründung oder Übernahme bestehender Partnerorganisation



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

1




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**


- Lokale Wertschöpfung im Land ist essentiell, Partner spielen eine wesentliche Rolle
- Ausschreibungsbedingungen im Public Sektor sehen fallweise die Nutzung lokaler Ressourcen vor
- Große Kunden verlangen oftmals Repräsentanz des Lieferanten im Land
- Manerauswahl erfolgt primär intern oder extern über Empfehlung Mitarbeiter („employee referral bonus“), ansonsten extern über HP-internes recruiting oder über Headhunter
- Es werden lokale Verträge in lokaler Währung geschlossen, Manager in Ländern mit vergleichbarem Gehaltsniveau sind austauschbar
- Matrixorganisation mit lokaler und fichtlicher Zuständigkeit ist etabliert
- Kleinere Länder werden in Cluster mit gemeinsamen Country Management und gemeinsamen Controlling zusammengefasst
- Länder ohne eigene Subsidiaries werden über zentrale Trade Business Unit in Brüssel (eigens dafür geschaffene 100%ige HP-Tochter) betreut
- Gute Fremdsprachenausbildung in Englisch, Deutsch, Russisch oder Französisch ist häufig die z. Fremdsprache
- Ein Großteil der Projekte im Public Sektor wird durch EU oder Weltbank finanziert

**Erklärungen:**



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

2




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                  | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                 |                  | X |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem           |                  | X |   |   |                     |
| Businesskultur                   |                  |   | X |   |                     |
| Soziales Gefüge                  |                  |   |   | X |                     |
| Steuersystem                     |                  | X |   |   |                     |
| Sprachkompetenz                  |                  |   |   | X |                     |
| Nationales Berichtswesen         |                  |   | X |   |                     |
| Kriminalität und Korruption      |                  | X |   |   |                     |
| Förderungen                      |                  | X |   |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumformalitäten |                  | X |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum              |                  | X |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit          |                  | X |   |   |                     |


X = Anford. im Land  
o = Realität im Land



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

1


  



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Anforderung bzw. Ausprägung**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                  | Klare Judikatur, defizienter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                      | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                    | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                   | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                      | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                   | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen          | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption       | Keine Schmier- und Schutzgelderspressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten   |
| 9. Förderungen                       | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalitäten | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

2

Fragebogen mit Antworten Max Sitnik – Hewlett-Packard Ges.m.b.H. (Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: Hewlett-Packard GmbH (HP)  
Wienerbergstraße 41  
A-1120 Wien

Interviewpartner: Max Sitnik  
Funktion: Finance and Admin Director Eastern Central Europe  
Kontakt Daten: [max.sitnik@hp.com](mailto:max.sitnik@hp.com), Tel: +43-1-811-18-6587, Mobile: +43-664-242-0344

Gründungs- /Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:  
Osteuropa sowie Türkei und Griechenland

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):  
Konzernstrategie, dass in jedem Land der Welt gesetzteskonformes und en US-Richtlinien Entsprechendes Geschäft gemacht werden sollte


Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:  
Erstellung eines Businessplanes, 10-20 Mio\$ Umsatz/Jahr sollten erreicht werden,

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):  
Gründung von Subsidiaries mit lokaler Unterstützung durch KPMG, Headhunter, RA usw

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                   | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtsicherheit                   | X                |   |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem            |                  |   |   | X |                     |
| Businesskultur                    |                  |   |   | X |                     |
| Soziales Gefüge                   |                  |   |   | X |                     |
| Steuersystem                      |                  |   |   | X |                     |
| Sprachkompetenz                   |                  |   |   | X |                     |
| Nationales Berichtswesen          |                  |   |   | X |                     |
| Kriminalität und Korruption       |                  |   | X |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     |                  |   |   | X |                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse |                  |   |   | X |                     |
| Wirtschaftswachstum               |                  |   |   | X |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit           |                  |   |   | X |                     |

X = Anfordering  
o = Realität im Land




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:


- HP plant lt. strategischer Ausrichtung globales Geschäft in allen Ländern der Welt, wo dies gesetzteskonform und den US-Ausführtrichtlinien entsprechend möglich ist
- Üblicherweise werden lokale Subsidiaries in den Ländern mit lokaler Wertschöpfung gegründet
- Die Auswahl der Länder erfolgt nach Umsatz- und Gewinnerwartung nach Erstellung eines Businessplanes, in den IDC-Marktstudien einfließen. Die finale Entscheidung über die Gründung fällt in den USA
- Innerhalb der genehmigten Rahmenbedingungen des Businessplanes sind die Länderorganisationen weitgehend selbstständig, gewisse Funktionen (z.B. Logistik, Finanzen, Administration) werden auf regionaler Ebene zusammengefasst
- Die Gründung wird lokal durch KPMG, Rechtsanwaltskanzleien, Headhunter usw. unterstützt
- Besetzung erfolgt auf Manager- und Mitarbeiterbene möglichst durch lokale Mitarbeiter, auf Managerebene meist mit businessverantwortlichem Geschäftsführer und Kfm. Leiter
- Die HP-Vorgangsweise in Emerging Countries ist sehr erfolgreich und wird so weiter verfolgt

Erklärungen:



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

1




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- HP plant lt. strategischer Ausrichtung globales Geschäft in allen Ländern der Welt, wo dies gesetzteskonform und den US-Ausführtrichtlinien entsprechend möglich ist
- Üblicherweise werden lokale Subsidiaries in den Ländern mit lokaler Wertschöpfung gegründet
- Die Auswahl der Länder erfolgt nach Umsatz- und Gewinnerwartung nach Erstellung eines Businessplanes, in den IDC-Marktstudien einfließen. Die finale Entscheidung über die Gründung fällt in den USA
- Innerhalb der genehmigten Rahmenbedingungen des Businessplanes sind die Länderorganisationen weitgehend selbstständig, gewisse Funktionen (z.B. Logistik, Finanzen, Administration) werden auf regionaler Ebene zusammengefasst
- Die Gründung wird lokal durch KPMG, Rechtsanwaltskanzleien, Headhunter usw. unterstützt
- Besetzung erfolgt auf Manager- und Mitarbeiterbene möglichst durch lokale Mitarbeiter, auf Managerebene meist mit businessverantwortlichem Geschäftsführer und Kfm. Leiter
- Die HP-Vorgangsweise in Emerging Countries ist sehr erfolgreich und wird so weiter verfolgt

Erklärungen:



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

2

**Anforderung bzw. Ausprägung**

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Rechtsicherheit                    | Klare Judikatur, defizienter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption        | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: Hewlett-Packard Ges.m.b.H., Wienerbergstraße 41, A-1120 Vienna/Austria Datum: 29.7.2010

Interviewpartner: Michael Vasicek Funktion: Managing Partner Technology Consulting EMEA (Europe, Middle East and Africa) Kontaktdaten: michael.vasicek@hp.com, Tel: +43-1-81118-6603, Mobile: +43-664-426-8708

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

- EMEA = Europa, Mittlerer Osten und Afrika

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

- Wirtschaftspotential und Wirtschaftswachstum, Gewinnerwartung
- Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes.
- Eigene Subsidiaries in Ländern mit entsprechender Umsatzerwartung. Businessplan wird zur Entscheidung vorab erstellt

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

- Firmengründung oder Übernahme bestehender Partnerorganisation

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

|                                | 1 (sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5 (sehr niedrig) |
|--------------------------------|---------------|---|---|---|------------------|
| Rechtssicherheit               |               |   | X |   |                  |
| Einfaches Rechtssystem         |               |   |   | X |                  |
| Businesskultur                 |               | X |   |   |                  |
| Soziales Gefüge                |               |   | X |   |                  |
| Steuersystem                   | X             |   |   |   |                  |
| Sprachkompetenz                |               |   |   | X |                  |
| Nationales Berichtswesen       |               |   |   |   | X                |
| Kriminalität und Korruption    |               | X |   |   |                  |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)  |               |   | X |   |                  |
| Reisefreiheit, Visumformalisse |               |   |   | X |                  |
| Wirtschaftswachstum            |               |   |   | X |                  |
| Ressourcenverfügbarkeit        |               |   |   | X |                  |

X = Anforderung

o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Wirtschaftsprognosen im ICT-Bereich spielen für Gründungsüberlegungen eine wesentliche Rolle
- Firmengründungen erfolgen primär in Ländern mit potentiellen Großkunden
- Länderspezifische vertragliche Bedingungen erfordern fallweise lokal verfügbare Ressourcen
- Etablierte Konzernprozesse werden bei neuen Organisationen oft negiert oder länderspezifische adaptiert
- Managementpositionen werden intern und extern ausgeschrieben, nur selten erfolgt eine Besetzung ohne Ausschreibung
- Entscheidung erfolgt meist mit lokalem Vertrag, das Steuerdifferenzrisiko trägt HP
- Controlling-Funktionen werden in eigener (oft auch überregionaler) Abteilung zusammengefasst (Matrixorganisation), untersteht nicht dem lokalen Businessverantwortlichen
- Gewinnerwartung lt. Businessplan ist #1-Kriterium

Erläuterungen:

|                                    | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                    | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                  | Hanschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner  |
| 4. Soziales Gefüge                 | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, stabilere Arbeitnehmervertreter                  |
| 5. Steuersystem                    | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                 | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen        | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption     | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                     | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 15:

Fragebogen mit Antworten DI Relja Raisic – Hewlett-Packard Ges.m.b.H. (Textverweis: Kapitel 10.3.1 auf Seite 191)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries** für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: Hewlett-Packard, Wienerbergstraße 41, 1120 Wien  
 Datum: 8.6.2011

Interviewpartner: DI Relja Raisic  
 Funktion: Business Development Manager Public Sector  
 European Emerging Markets, Enterprise Services  
 Kontaktdaten: [relja.raisic@hp.com](mailto:relja.raisic@hp.com), Mobile: +43-664-811-2907

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:  
 Ex-Jugoslawien, Kosovo, Albanien, Rumänien, Bulgarien, Moldawien, Malta

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):  
 Wirtschaftsentwicklung mit Überschreitung definierter Umsatzschwellwerte


Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:  
 Vertriebsmodell zunächst rein partnerorientiert, nach Umsatzwachstum Gründung eigener Subsidiaries mit Beibehaltung des Vertriebsmodells

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):  
 Üblicherweise Neugründung einer GmbH mit eigenem General Manager

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**


|                                 | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3   | 4   | 5<br>(sehr niedrig) |
|---------------------------------|------------------|---|-----|-----|---------------------|
| Rechtssicherheit                | X                |   |     |     | O                   |
| Einfaches Rechtssystem          | X                |   |     |     | O                   |
| Businesskultur                  |                  |   |     | X O |                     |
| Soziales Gefüge                 |                  |   | X O |     |                     |
| Steuersystem                    | X                | O |     |     |                     |
| Sprachkompetenz                 |                  |   |     | X   |                     |
| Nationales Bewusstsein          | X                | O | X   |     | O                   |
| Kriminalität und Korruption     | X                | O |     |     |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)   | X                | O |     |     |                     |
| Reisefreiheit, Visumformalnisse | X                | O |     |     |                     |
| Wirtschaftswachstum             | X                |   |     |     | O                   |
| Ressourcenverfügbarkeit         | X                |   |     |     | O                   |

X = Anforderung  
 O = Realität im Land



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
 Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

1




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Fokusbänder innerhalb der Region sind Serbien (native Speaker), Bulgarien und Bosnien & Herzegowina
- Managementsystem in dieser Region ist stark hierarchisch geprägt, General Manager spielt wesentliche Rolle, z.T. fast feudalistische System, Mitarbeiterrechte sind sehr bescheiden
- Managerauswahl erfolgt üblicherweise über Headhunter, Verträge werden nach lokalen Bedingungen und in lokaler Währung geschlossen, daher wenig Interesse international erfahrener Mitarbeiter an einem Engagement in dieser Region (deutlich weniger Kaufkraft, hohe Inflation)
- Im Publicsektor gibt es die größten Marktchancen, die Finanzierung erfolgt zum Großteil über Weltbank und EU, diese nehmen auch wesentlichen Einfluss auf die Vergabe der Aufträge
- Im IKT-Bereich wenige gut ausgebildete Mitarbeiter verfügbar, wenig Berufserfahrung vorhanden, bestqualifizierte IKT-Kräfte gehen ins Ausland
- Image von Österreich ist in der Region sehr gut, kulturelles Verständnis ist Voraussetzung für Erfolg

**Erklärungen:**

|                                     | Anforderung bzw. Ausprägung  |
|-------------------------------------|--|
| 1. Rechtssicherheit                 | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar  |
| 2. Rechtssystem                     | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen   |
| 3. Businesskultur                   | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner  |
| 4. Soziales Gefüge                  | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                |
| 5. Steuersystem                     | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression  |
| 6. Sprachkompetenz                  | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft  |
| 7. Nationales Bewusstsein           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                     |
| 8. Kriminalität und Korruption      | Keine Schmier- und Schutzgelderpresse, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten   |
| 9. Förderungen                      | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien  |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalnisse | Volle Reisefreiheit, keine Visummeldung oder Einblaud erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
 Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

2



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: NetApp Austria GmbH
Euro Plaza, Gebäude G, Am Euro Platz 2
1120 Wien
Datum: 27.4.2011
Interviewpartner: Ewald Glöckl
Funktion: Geschäftsführer Österreich, Osteuropa
Kontaktadaten: ewald.gloeckl@netapp.com, Tel: +43-1-3676811-3106, Mobile: +43-664-8495365

- Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:
- Als Service- und Presalesingenieur (Tandem, Informix); Osteuropa, Ex-Sowjetunion, Ex-Jugoslawien
- Als Vertriebsmanager: Osteuropa (ohne Russland), Ex-Jugoslawien, Türkei, Griechenland, Zypern, Malta
Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):
- Wirtschaftswachstum, Businesspotential
Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:
- Basierend auf Businessplan mit 3-Jahreshorizont Fokus auf Polen, Tschechien/Slowakei, Ungarn
Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):
- Neugründung von Subsidiaries mit Unterstützung von lokalen Partnern bzw. Distributoren

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

Table with 6 columns (1-5) and 10 rows (Rechtssicherheit, Einfaches Rechtssystem, Businesskultur, Soziales Gefüge, Steuersystem, Sprachkompetenz, Nationales Berichtswesen, Kriminalität und Korruption, Förderungen, Reisefreiheit, Visumerfordernisse, Ressourcenverfügbarkeit). Includes legend: X = Anforderung, o = Realität im Land.

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Gründung von Subsidiaries in Emerging Countries nach Erstellung eines detaillierten Businessplanes über 3 Jahre und Genehmigung über alle Konzernhierarchien im Vertriebsbereich
- Managementbesetzung der neu gegründeten Subsidiaries mit lokalen Ressourcen im vertriebsnahem Bereich gemeinsam mit Konzernmanagern in der Geschäftsführung
- Start der Gründungsaktivitäten im EU-Bereich entsprechend den Businessplankennntnissen, Erfahrungen mit der ersten Gründung wurden in eine strukturierte Vorgangsweise bei den weiteren Gründungen eingearbeitet
- Mitarbeiteruche für neue Subsidiaries erfolgte über Partnerempfehlungen und durch lokale Suche über Headhunter
- Wesentlich für erfolgreiches Management in Emerging Countries ist die Berücksichtigung interkultureller Unterschiede und das Eingehen auf lokale Besonderheiten
- NetApp wird an erfolgreichen Weg der Businessentwicklung in Emerging Countries weiter verfolgen

Erklärungen:

Table with 2 columns: Anforderung bzw. Ausprägung, Erklärung. Rows include: 1. Rechtssicherheit, 2. Rechtssystem, 3. Businesskultur, 4. Soziales Gefüge, 5. Steuersystem, 6. Sprachkompetenz, 7. Nationales Berichtswesen, 8. Kriminalität und Korruption, 9. Förderungen, 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse.


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 17:

Fragebogen mit Antworten Edward R. Kozel – Deutsche Telekom AG (Textverweis: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.8.2 auf Seite 200)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)**

Unternehmen: Deutsche Telekom AG (DTAG)  
Friedrich-Ebert-Allee 140, D-53113 Bonn, Deutschland  
Datum: 5.9.2010

Interviewpartner: Edward R. Kozel  
Funktion: Member of the Board of Management, Chief Technology and Innovation Officer  
Kontakt Daten: [edward.kozel@telekom.de](mailto:edward.kozel@telekom.de); Phone: +49-228-181-5000

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:  
DTAG ist als Konzern weltweit aktiv, einige Töchter wie z.B. T-Systems sind ebenfalls global tätig

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):  
Wirtschaftswachstum und Ressourcenverfügbarkeit

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:  
Marktgröße (z.B. Indien, China), Berücksichtigung der politischen Situation und von Regulativen


Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):  
Kauf, Beteiligung, Joint Venture (z.B. in Indien)

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**


|                                | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|--------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit               |                  |   | X |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem         |                  | X |   |   |                     |
| Businesskultur                 | X                |   |   |   |                     |
| Soziales Gefüge                |                  | X |   |   |                     |
| Steuersystem                   | X                |   |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen       | X                |   |   |   |                     |
| Kriminalität und Korruption    | X                |   |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)  |                  | X |   |   | X                   |
| Reisefreiheit, Visumformalisse | X                |   |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum            | X                |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit        |                  | X |   |   |                     |

X = Anforderung  
o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**


**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Regulationspolitik im jeweiligen Land ist für Anbieter von Kommunikationstechnologie wesentlich
- Balance zwischen lokaler Situation im Land und Synergien in globalen Märkten ist herzustellen
- Entwicklung vom konventionellen Anbieter von Telefondienstleistungen zum innovativen Anbieter von digitalen Internetservices im New-Media-Bereich ist für die DTAG ganz aktuell
- Grundsätze der DTAG sind ua das Agieren nach den Begriffen „fast – flexibel – global“
- Über die T-Labs gibt es sehr viele Kooperationen mit Universitäten, hier erfolgt der Großteil der F&E-Tätigkeiten
- Soziale und kulturelle Unterschiede sind in unterschiedlichen Ländern zu beachten, das interkulturelle Management ist Voraussetzung für den Erfolg global agierender Unternehmen
- China (mit politischen Problemen), Afrika und Lateinamerika sind die nächsten Zielmärkte der DTAG, die Markterschließung erfolgt projektspezifisch und ist nicht formalisiert

**Erklärungen:**

|                                    | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                    | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                  | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                 | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                    | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                 | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen        | Wenige Businessbereiche in Regierunqsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierunqsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption     | Keine Schmier- und Schutzgeldpressung, keine Bedrohung von Firmemitarbeitern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                     | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 18:

Fragebogen mit Antworten DI Michael Balomiri – Schweizer Bundesbahnen (Textverweise: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.4.2 auf Seite 194, Kapitel 10.8.2 auf Seite 200)

**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftspartner in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)**

Unternehmen: freier IT-Architekt, dzt. arbeitssuchend Datum: 31.3.2011

Interviewpartner: DI Michael Balomiri

Funktion: IT-Architekt

Kontaktadressen: Willergasse 22/2, 1230 Wien, [michael@balomiri.net](mailto:michael@balomiri.net), Mobile: +43-699-1505331

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:  
Rumänien (Geburt und Ausbildung in Rumänien, erste Berufsjahre in ICT-Unternehmen in Rumänien)

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):  
Wirtschaftswachstum, Ressourcenverfügbarkeit

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:  
Weitgehende Deckung der Anforderung mit der Ausprägung im Land prüfen

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):  
Kauf, Mehrheitsbeteiligung oder Neugründung

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                               | 1 (sehr hoch) | 2  | 3 | 4 | 5 (sehr niedrig) |
|-------------------------------|---------------|----|---|---|------------------|
| Rechtssicherheit              |               | X  |   | O |                  |
| Einfaches Rechtssystem        |               | X  |   |   | O                |
| Businesskultur                |               | X  |   | O |                  |
| Soziales Gefüge               |               | X  | O |   |                  |
| Steuersystem                  |               | X  | O |   |                  |
| Nationales Berichtswesen      |               | XO |   | O |                  |
| Kriminalität und Korruption   |               | X  |   |   | O                |
| Förderungen (EU, lokal, etc.) |               | X  | O |   |                  |
| Reisefreiheit, Visumverfahren |               | XO |   |   |                  |
| Wirtschaftswachstum           |               | X  |   | O |                  |
| Ressourcenverfügbarkeit       |               | X  |   | O |                  |

X = Anforderung  
o = Realität im Land

**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Managementauswahl ist in Rumänien entscheidend, Manager sollten zu 60% von der lokalen Kultur und zu 40% von der Kultur des Stammlandes des Gründungsunternehmens geprägt sein
- Managersuche primär im Stammland, aber möglichst mit lokalen Wurzeln in Rumänien
- Hoher Managementfokus auf Termine, Qualität und Prozesseinhaltung erforderlich, hier ist die Arbeitskultur im Land nicht sehr ausgeprägt
- Große Logistik- und Transportprobleme, erzeugte waren kommen nicht rechtzeitig zum Kunden (Beispiel: Dacia plant aus diesem Grund Rumänien zu verlassen)
- Motivation der Mitarbeiter ist sehr schwierig, klassische Motivationsfaktoren sind oft nicht anwendbar
- Starke regionale Unterschiede zwischen den Regionen Siebenbürgen, Walachei und Moldau
- Österreich hatte extrem gutes Image, durch einige Monopolstellungen (z.B. OMV mit Petrom, Bankbereich) hat sich das verschlechtert, ist aber immer noch sehr gut (Tourismus und Gesundheitssystem in Österreich gelten in Rumänien als vorbildlich)

Erklärungen:

**Anforderung bzw. Ausprägung**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen       | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmennacharbeitern und Firmenklienten   |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumverfahren | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

2

**ufo**





Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: Raiffeisen Informatik GmbH (www.r-it.at)

Datum: 17.5.2011

Interviewpartner: Denis Neglyad, MAS

Funktion: Key Account Manager, International Banks IT-Services

Kontaktadressen: Lilienbrunnengasse 7-9, A-1020 Wien, denis.neglyad@r-it.at

Tel: +43-1-99399-4298, Mobil: +43-676-87773161

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

Ukraine, Russland (geboren in Ukraine, aufgewachsen in Russland)

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

Es sollte eine Basis für IT-Outsourcing einer der größten Banken der Ukraine geschaffen werden, die die Transformation der IT-Mitarbeiter der Bank ins neue Unternehmen und die Einstellung der österreichischen Mitarbeiter und auch der lokalen HR (Human Resources) für langfristige on-Site-Projekte ermöglicht.

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

Erfolgreiche Betreuung eines der größten Kunden von R-IT ist nur mit lokaler Präsenz möglich.

Wirtschaftspotential des Landes, noch schwacher Wettbewerb auf dem UA-IT-Markt im Vergleich zu AT.

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

Gründung einer eigenen IT-Gesellschaft entsprechend einer GmbH

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

|                               | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit              | X                |   |   | O |                     |
| Einfaches Rechtssystem        | X                |   |   |   | O                   |
| Businesskultur                |                  | X | O |   |                     |
| Soziales Gefüge               |                  | O | X |   |                     |
| Steuersystem                  | X                |   |   | O |                     |
| Sprachkompetenz               | X                |   |   | O | O                   |
| Nationales Bewusstsein        |                  | X |   | O |                     |
| Kriminalität und Korruption   |                  | X |   | O |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.) |                  |   |   | X | O                   |
| Reisefreiheit, Visumverfahren |                  | X |   | X |                     |
| Wirtschaftswachstum           |                  |   |   | O |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit       | X                |   |   | O |                     |

X = Anforderung

O = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- ICT-Tochter wurde in der Ukraine 2010 aufgrund der Outsourcing-Überlegungen der bereits Jahre davor etablierten Bankentochter gegründet, Outsourcing ist aktuell im Gange
- Interesse der Banken-ICT-Mitarbeiter am Transfer zur neu gegründeten ICT-Tochter ist groß, Image der Beschäftigung bei einer österreichischen Firma ist gut
- Führungskräfte sollten möglichst Sprach- und Kulturkenntnisse des Gründungslandes haben, sonst viele Reibungsverluste und Übersetzungskosten für einige Dokumente, die z.B. für das Finanzamt in der lokalen Sprache abgegeben werden müssen und oft auch kulturelle Missverständnisse (Konzernsprache ist Englisch)
- Berichterstattung an Staat und Nationalbank ist sehr aufwendig (3FTE aus dzt 15FTE dafür erforderlich), Bürokratie ist oft intransparent, persönliche Kontakte sind sehr wichtig
- Schlechte staatliche Infrastruktur, starke Abhängigkeit von Russland
- Businessfördernde Maßnahmen sind unumgänglich, hier ist Kreativität und Flexibilität notwendig

Erklärungen:

|                                   | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Bewusstsein         | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgelderpresse, keine Bedrohung von Firmemitarbeitern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumverfahren | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 20:

Fragebogen mit Antworten Ing. Gerhard Schwarzhappel – Raiffeisen Informatik GmbH (Textverweise: Kapitel 10.3.2 auf Seite 192, Kapitel 10.4.2 auf Seite 194, Kapitel 10.7.2 auf Seite 198)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftspartner in Emerging Countries** für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

**Unternehmen:** Raiffeisen Informatik GmbH  
Lilienbrunnengasse 7-9  
A-1020 Wien  
Österreich

**Interviewpartner:** Ing. Gerhard Schwarzhappel  
Funktion: Key Account Manager  
Kontaktadaten: gerhard.schwarzhappel@r-it.at  
Tel: +43(0)1 99399-4313/Fax: -1121 Mobile: +43(676) 8777-3279

**Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:**

- Früher (2001 bis 2007): Tschechische Republik, Slowakei, Polen, Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Russland, Ukraine, Weißrussland, Slowenien, Kroatien, Serbien, Bosnien & Herzegowina, Albanien, Kosovo
- Aktuell (seit 2008): Tschechische Republik, Slowakei, Ungarn, Polen

**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):**

- Markterschließung und Markterweiterung in Schwellen- und Entwicklungsländern

**Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:**

- Lt. Vorstandsvorgabe, basierend auf Marketinganalysen
- Kauf, Mehrheitsbeteiligung oder Neugründung einer eigenen Gesellschaft


**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):**

- Kauf, Mehrheitsbeteiligung oder Neugründung einer eigenen Gesellschaft

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                   | 1 (sehr hoch) | 2  | 3 | 4 | 5 (sehr niedrig) |
|-----------------------------------|---------------|----|---|---|------------------|
| Rechtssicherheit                  | X             |    |   |   |                  |
| Einfaches Rechtssystem            | X             |    | O |   |                  |
| Businesskultur                    | X             | X  |   | O |                  |
| Soziales Gefüge                   | X             |    | O |   |                  |
| Steuersystem                      | X             | O  |   |   |                  |
| Sprachkompetenz                   | X             | X  | O |   |                  |
| Nationales Berichtswesen          | X             |    | O |   |                  |
| Kriminalität und Korruption       | X             |    | O |   |                  |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     | X             | XO |   |   |                  |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse | X             | O  |   |   |                  |
| Wirtschaftswachstum               | X             | O  |   |   |                  |
| Ressourcenverfügbarkeit           | X             |    | O |   |                  |

X = Anforderung  
O = Realität im Land



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**


**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Top Management wurde mit international erfahrenen Bankenspezialisten besetzt, nächste Führungsebene mit lokalen Managern
- Die Länderorganisationen agieren autonom nach Budget- und Zielvorgaben
- Lokale Datenschutzbestimmungen (z.B. Ukraine, Russland, Polen) sind zu beachten, personenbezogene Daten dürfen teilweise nur im Land gespeichert und verarbeitet werden
- Sicherheitsthemen spielen in diesen Ländern eine sehr große Rolle, Verschlüsselungen, Zugangskontrollen und Identity Management spielen eine große Rolle
- ICT-Anwendungen werden nach Möglichkeit lokal oder regional zentralisiert, dies erfordert viel Aufklärungs-, Abstimmungs- und Überzeugungsaufwand in den Ländern
- Account Manager koordinieren die zentralen Erfordernisse mit den Ländern

**Erklärungen:**

|                                       | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption        | Keine Schmier- und Schutzgelderpressen, keine Bedrohung von Firmemitarbeitern und Firmeniokationen  |
| 9. Förderungen                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

**Betreuer:** o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz





Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftspartner in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: Softdata EDV Beratungsges.m.b.H.

Datum: 17.5.2011

Interviewpartner: Dipl.-Ing. Dr. Janos Sved

Funktion: Geschäftsführer

Kontaktadressen: Gellertgasse 29/10, A-1100 Wien, Austria

Tel: +43-1-5351235, Mobil: +43-664-1000798, eMail: sved@softdata.at

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets: Ungarn

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

Softdata wurde als Tochter eines ungarischen Handelshauses 1983 zur Devisenbeschaffung in Österreich gegründet, Dr. Sved ist seit 1986 Geschäftsführer in Österreich und war Aufsichtsrat der Muttergesellschaft in Ungarn

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

Geografische Nähe, Sprachkenntnisse

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

Neugründung einer GmbH (KFT in Ungarn)

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

|                                  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5              |
|----------------------------------|-------------|---|---|---|----------------|
|                                  | (sehr hoch) |   |   |   | (sehr niedrig) |
| Rechtssicherheit                 | X           |   |   |   |                |
| Einfaches Rechtssystem           | X           |   |   | O |                |
| Businesskultur                   | X           |   | O |   | O              |
| Soziales Gefüge                  | X           |   |   | O |                |
| Steuersystem                     | X           |   | O |   |                |
| Sprachkompetenz                  | X           |   |   | O |                |
| Nationales Berichtswesen         | X           |   |   |   |                |
| Kriminalität und Korruption      | X           |   | O |   | O              |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)    | X           |   |   |   |                |
| Reisefreiheit, Visumformalitäten | X           | O |   |   |                |
| Wirtschaftswachstum              | X           |   |   | O |                |
| Ressourcenverfügbarkeit          | X           |   |   |   |                |

X = Anforderung  
o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1

## Beilage 21:

Fragebogen mit Antworten DI Dr. Janos Sved - Softdata DV Beratungsges.m.b.H.  
(Textverweise: Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.4.3 auf Seite 194, Kapitel 10.8.3 auf Seite 200, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202)



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Zu Beginn der Softdata-Tätigkeit wurden tagl. Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungen der Mitarbeiter Vereinbarungen auf hoher politischer Ebene getroffen
- Ungarische Mitarbeiter zeigen als Folge der Ostblockmentalität wenig Eigenverantwortung, keine Entscheidungsfreudigkeit und stehen nicht immer zu getroffenen Vereinbarungen
- ICT-Businesspotential ist vergleichbar mit dem in Österreich, es gibt viele hochqualifizierte ICT-Ressourcen mit guter Auslastung in Ungarn
- Managerauswahl erfolgt üblicherweise über Headhunter, Sprach- und Kulturkenntnisse spielen eine wesentliche Rolle
- Es gibt viele Firmengründungen in Ungarn, diese erfolgen primär wegen des höheren Profits durch firmenfreundliche gesetzliche Regelungen im Arbeits- und Gesellschaftsrecht
- Zahlungsmoral (speziell auch staatlicher Stellen) ist schlecht, Transportinfrastruktur ist schlecht, langsam und teuer. ICT-Infrastruktur ist gut, Preis- und Speseniveau ist oft höher als in Österreich (Benzin, KFZ, Mieten, Bankspesen)

Erklärungen:

|                                      | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|--------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                  | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                      | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                    | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                   | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                      | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                   | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen          | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption       | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                       | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalitäten | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 22:

Fragebogen mit Antworten Ali Mahlodji - whatchado (Textverweis: Kapitel 10.3.3 auf Seite 192, Kapitel 10.9.3 auf Seite 202)

**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfeller)**

Unternehmen: WHATCHADO (Gründung am 1.1.2012) Datum: 20.12.2011

Interviewpartner: Ali Mahlodji Kontaktdaten: Fischersteige 1-7/2/9, 1010 Wien all@whatchado.net Mobil: +43-699-12-6363-24

Funktion: Geschäftsführer

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets: Geboren in Persien/Iran, mit 2 Jahren nach Österreich geflüchtet, jetzt u.a Integrationsbotschafter

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe): Historie

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes: Persönliches Netzwerk

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...): Derzeit noch keine Gründung in Emerging Countries erfolgt

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                               | 1 (sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5 (sehr niedrig) |
|-------------------------------|---------------|---|---|---|------------------|
| Rechtssicherheit              | X             |   |   |   |                  |
| Einfaches Rechtssystem        | X             |   |   |   |                  |
| Businesskultur                |               | X |   |   |                  |
| Soziales Gefüge               |               | X | O |   |                  |
| Steuersystem                  |               | X | O |   |                  |
| Sprachkompetenz               |               | X | O |   |                  |
| Nationales Berichtswesen      |               | X |   | O |                  |
| Kriminalität und Korruption   |               | X |   |   | O                |
| Förderungen (EU, Ioka, etc.)  |               | X | O |   |                  |
| Reisefreiheit, Visumverfahren |               | X |   |   |                  |
| Wirtschaftswachstum           |               | X |   |   |                  |
| Ressourcenverfügbarkeit       |               | X |   |   |                  |

X = Anforderung  
o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfeller Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz **ufo** 1

**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Anforderungen sind definiert, nicht alle Länderkriterien für den Iran können beurteilt werden
- Menschliche und interkulturelle Bedingungen spielen im Gründungsprozess eine wesentliche Rolle

**Erklärungen:**

|                                   | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen       | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgeldpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumverfahren | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfeller Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz **ufo** 2



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)

Unternehmen: Sun Microsystems GmbH  
Wienerbergstraße 3  
A-1101 Wien  
Datum: 23.02.2011

Privat: Dr. Rudolf Klafsky-Sträße 11, A-2500 Baden, Österreich

Interviewpartner: DI Donatus Schmid  
Funktion: Geschäftsführer  
Kontaktadaten: donatus.schmid@sun.com  
Tel: +43(1)60563-11901

Privat: donatus.schmid@gmx.at

Tel: +43(650) 6606128

Gründungs-/Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

- Central Eastern Europe (CEE) = Tschechien, Slowakei, Ungarn, Polen, Österreich

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

- Markterschließung, Ressourcenverfügbarkeit, niedrige Lohnkosten, Lieferlogistikoptimierung

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

- Gründung zunächst von Deutschland aus, Zolniederlassung in Österreich, Shipment der Produkte über Österreich

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

- Zunächst: Aufbau einer Partnerorganisation, dann Firmengründungen im Land
- Definition größerer Regionen (z.B. CEE) mit zentralen Supportfunktionen (z.B. CFO)

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

|                                 | 1<br>(sehr hoch) | 2   | 3 | 4   | 5<br>(sehr niedrig) |
|---------------------------------|------------------|-----|---|-----|---------------------|
| Rechtssicherheit                | X                |     |   |     |                     |
| Einfaches Rechtssystem          | X                |     |   | O   |                     |
| Businesskultur                  | X                |     | O |     |                     |
| Soziales Gefüge                 |                  | X   |   | O   |                     |
| Steuersystem                    |                  | X O |   | O   |                     |
| Sprachkompetenz                 |                  | X O |   | O   |                     |
| Nationales Berichtswesen        | X                |     |   | O   |                     |
| Kriminalität und Korruption     | X                |     |   | O   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)   | X                |     | O | X O |                     |
| Reisefreiheit, Visumformalnisse | X O              |     |   | O   |                     |
| Wirtschaftswachstum             | X O              |     |   |     |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit         | X O              |     |   |     |                     |

X = Anforderung

O = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Einhaltung interner Businessregeln (Fiduciary Issues) eines USA-Unternehmens ist für die Erhaltung der General Export Licence unabdingbar
- Gründung der Sun-Europanniederlassungen 1982 in UK und 1984 in GY, ab 1990 Gründung der Otmiederlassungen von Deutschland aus, dann 1996 Gründung der Österreichniederlassung
- Top Management mit lokalen Geschäftsführern und CFO-Support aus überregionalen Einheiten
- Personalsuche meist über lokale Head Hunter
- Managementmethoden sind im CEE-Bereich ähnlich wie in Österreich, hierarchisches Denken ist sehr ausgeprägt
- Die Länderzuordnung zu Regionen wurde oftmals verändert, Zuordnungskriterien waren sehr unterschiedlich (Ländergröße, Marktorientierung, Kundenstruktur usw.)

Erklärungen:


|                                     | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                 | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                     | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                   | Hanschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner  |
| 4. Soziales Gefüge                  | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, stabilere Arbeitnehmervertreter                  |
| 5. Steuersystem                     | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                  | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen         | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption      | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmennmitarbeitern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                      | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumformalnisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Fragebogen mit Antworten Dr. Wilfried Meyer - Villares Metals GmbH (Textverweis: Kapitel 10.4.2 auf Seite 194)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)**

**Unternehmen:** Villares Metals GmbH  
 Rua Alfredo Dumont Villares 155,  
 13178-902 – Sumaré - SP, Brasil

**Private:** Albert Böhrler Gasse 10, A-8605 Kapfenberg

**Interviewpartner:** Dr. Wilfried Meyer  
 Funktion: Director  
 Kontaktdaten: [wilfried.meyer@villaresmetals.com.br](mailto:wilfried.meyer@villaresmetals.com.br)  
 Private: [rwmeyer@inode.at](mailto:rwmeyer@inode.at) Tel: +55-19-3303-8076  
 Tel: +43-3862-22955

**Datum:** 17.01.2011

**Gründungs-/Management Erfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:**

- Brasilien (2004 bis 2009)

**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):**

- Vermittlung über Leiter der Böhrler-Handelsniederlassung in Sao Paulo / Brasilien

**Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:**

- Ressourcenverfügbarkeit und Marktdynamik, vorhandene Vertriebsniederlassung

**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):**

- Vorstandsentscheidung bzgl Kauf nach Due Dilligence Begutachtung
- Gemischtes Management aus BUAG-Delegierten und einheimischen Managern

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**


|                                   | 1<br>(sehr hoch) | 2  | 3  | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-----------------------------------|------------------|----|----|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                  |                  | X  |    |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem            |                  | X  |    |   |                     |
| Businesskultur                    |                  | X  |    |   |                     |
| Soziales Gefüge                   |                  | X  |    |   |                     |
| Steuersystem                      |                  | X  |    |   |                     |
| Sprachkompetenz                   |                  |    | XO |   |                     |
| Nationales Berichtswesen          |                  | XO |    |   |                     |
| Kriminalität und Korruption       |                  | X  |    |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     |                  | XO |    |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse |                  | XO |    |   |                     |
| Wirtschaftswachstum               |                  | O  | X  |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit           |                  | O  | X  |   |                     |

X = Anforderung  
 O = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
 Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**


**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Due Dilligence wurde vor Kauf von BUAG durchgeführt, wirtschaftliche Überlegungen (Wirtschaftswachstum Absatzmärkte, Ressourcenverfügbarkeit) standen bei Kauf im Vordergrund
- Verfügbare Infrastruktur (Verkehrsanbindung, Energieverfügbarkeit, Arbeitskräfte) ist wesentlich und ausreichend gegeben
- Top Management wurde z.T. von BUAG aus Österreich delegiert, z.T. lokal ausgewählt
- Managementmethoden sind ähnlich wie in Österreich, hierarchisches Denken ist sehr ausgeprägt
- Mitarbeiter sind organisiert, der ehemalige Staatspräsident da Silva war Betriebsrat bei Villares
- Exportrate ca. 40% (30% nach Südamerika), 60% geht nach Brasilien
- Produktivität liegt ca. 30% unter der der österreichischen BUAG-Standorte, wächst jedoch rasch
- Unternehmensform bei Kauf war AG, dann Umwandlung in GmbH

**Erklärungen:**

|                                       | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption        | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |


Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
 Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2

Beilage 25:

Fragebogen mit Antworten DI Heimo Stix Böhler-Uddeholm AG (Textverweise: Kapitel 10.8.2 auf Seite 200, Kapitel 10.9.2 auf Seite 201)




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)**


**Unternehmen:** BÖHLER-UDDEHOLM AG  
 Modocenterstrasse 14/A/3, A-1030 Wien  
 Datum: 22.3.2011

**Interviewpartner:** Dipl.-Ing. Heimo STIX  
 Funktion: Mitglied des Vorstandes, zuständig für Edelstahl bis 31.3.2010,  
 dann selbstständiger Unternehmer  
 Kontaktdaten: [heimo.stix@bohler-uddeholm.com](mailto:heimo.stix@bohler-uddeholm.com), Tel: +43-1-7986901-22751  
 Privat: [heimo.stix@hotmail.com](mailto:heimo.stix@hotmail.com), Tel: +43-664-3543068

**Gründungs- /Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:**  
 Holding in Singapur mit Gründungen in China sowie Russland und Ukraine über Böhler International, etablierte Vertriebsgesellschaften in Südafrika, der Türkei, in Asien und in Südamerika  
**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):**  
 Markterschließung, Kundenforderung und Ressourcenverfügbarkeit  
**Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:**  
 Kundenforderungen, Marktgegebenheiten, Kostendruck durch kleine Losgrößen, Evaluierung passender Übernahmekandidaten  
**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):**  
 Neugründungen in China, Russland und Ukraine, Kauf in Brasilien, alles auf GmbH-Basis



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**


**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Gründung von Vertriebsgesellschaften in China über Zwischenholding in Singapur zur VM-Bereitstellung für int. Unternehmen mit Produktion in China sowie für den chinesischen Markt mit ständig steigenden Qualitätsansprüchen
- Managementauswahl über Singapur mit Besetzung durch international erfahrenen asiatischen Managern
- Weitgehende Eigenständigkeit der gegründeten Unternehmen im Budgetrahmen und im Rahmen der Zielvereinbarungen, Controlling möglichst zentral oder lokal durch Vertrauenspersonen
- Außer in Brasilien konnten keine passenden Produktionsfirmen evaluiert werden, Villares in Brasilien wurde nach Due Dilligence von spanischem Konzern 2002 übernommen, war erster Produktionsstandort außerhalb von Österreich und Schweden
- ICT ist bei allen Gründungen wesentlich, Systeme sollten möglichst vereinheitlicht werden (z.B. SAP)

**Erklärungen:**



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**


**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                   | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                  |                  | x |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem            |                  | x |   |   |                     |
| Businesskultur                    |                  | x |   |   |                     |
| Soziales Gefüge                   |                  |   |   |   |                     |
| Steuersystem                      |                  |   |   |   |                     |
| Sprachkompetenz                   |                  |   |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen          |                  |   |   |   |                     |
| Kriminalität und Korruption       |                  |   |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     |                  |   |   |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse |                  |   |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum               |                  |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit           |                  |   |   |   |                     |

X = Anfordernng  
 o = Realität im Land




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**

**Anforderung bzw. Ausprägung**

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Rechtssicherheit</b>                   | Mare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar  |
| <b>2. Rechtssystem</b>                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| <b>3. Businesskultur</b>                     | Handchatsqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner  |
| <b>4. Soziales Gefüge</b>                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| <b>5. Steuersystem</b>                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| <b>6. Sprachkompetenz</b>                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| <b>7. Nationales Berichtswesen</b>           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| <b>8. Kriminalität und Korruption</b>        | Keine Schmier- und Schutzgeldpressung, keine Bedrohung von Firmemitarbeitern und Firmenlokalationen   |
| <b>9. Förderungen</b>                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| <b>10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse</b> | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töghofer**



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)

Unternehmen: Oracle Austria GmbH Datum: 31.3.2011

IZD-Tower, Wagramer Straße 17-19, A-1223 Wien

Interviewpartner: Mag. Johann Eckler

Funktion: Regional Finance Manager EE-CIS für den Software License Bereich  
Kontakt Daten: Tel: +43-1-33777-750, Mobile: +43-664-8103-750, [johann.eckler@oracle.com](mailto:johann.eckler@oracle.com)

Gründungs-/Management Erfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

Region EE-CIS umfasst: ehemaliges Osteuropas inkl. Baltikum, Ex-Jugoslawien sowie ehemalige Sowjetunion und Österreich, Türkei, Griechenland und Malta = insgesamt 25 Staaten

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

Wirtschaftswachstum, vom Konzern vorgegebene Entwicklungsstrategie in gewissen Regionen

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

Je nach Businesspotential und Wirtschaftswachstum, vorgegebene Strategie in gewissen Regionen

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

Neugründung nach klaren Regeln, wenig Entscheidungsfreiheit im Land

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotenystem):

|                               | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit              |                  | X |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem        |                  | X |   |   |                     |
| Businesskultur                |                  |   | X |   |                     |
| Soziales Gefüge               |                  |   |   | X |                     |
| Steuersystem                  |                  |   | X |   |                     |
| Nationales Rechtswesen        |                  |   | X |   |                     |
| Kriminalität und Korruption   | X                |   |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.) |                  |   |   |   | X                   |
| Reisefreiheit, Visumverfahren |                  |   |   |   | X                   |
| Wirtschaftswachstum           | X                |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit       |                  |   | X |   |                     |

X = Anforderung  
o = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Einfuhrbeschränkungen in gewissen Ländern lt. „black list“ der US Chamber of Commerce sind strikt zu beachten, sonst möglicher Verlust der „general license“ für österreichische Niederlassung
- Notwendigkeit der Rechnungserstellung in lokaler Sprache und lokaler Währung sind zu beachten
- Matrixorganisation mit fachlicher und regionaler Zuständigkeit, Entscheidungen fallen gemeinsam im Konsens
- Zentralistische Organisation mit möglichst wenig Backoffice-Funktionen in den Ländern, diese werden entweder regional konzentriert oder in Billiglohnländer ausgelagert
- Meist Vertriebs- und Serviceorganisationen in den Ländern, je näher am Kunden desto mehr werden lokale Gegebenheiten beachtet und Manager mit Verständnis für die lokale Businesskultur ausgewählt (interne Ausschreibungen oder Headhunter)
- Interkulturelle Schulungen werden laufend durchgeführt, da länderübergreifende Organisationen üblich sind

Erklärungen:

|                                   | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit               | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                   | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                 | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                   | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Rechtswesen         | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption    | Keine Schmier- und Schutzgelderpresse, keine Bedrohung von Firmemitarbeitern und Firmenlokalitäten  |
| 9. Förderungen                    | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumverfahren | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz




2



Beilage 27:

Fragebogen mit Antworten DI Dr. Helmut Eichert - Oracle Austria GmbH (Textverweis: Kapitel 10.9.1 auf Seite 201)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)

Unternehmen: Oracle Austria GmbH, IZD Tower, Wagramer Straße 17-19, A-1230 Wien  
Datum: 8.7.2010

Interviewpartner: DI Dr. Helmut Eichert  
Funktion: Senior Director Regional Sales Programs  
Kontakt Daten: [helmut.eichert@oracle.com](mailto:helmut.eichert@oracle.com), Tel: +43-1-33777-100, Mobile: +43-664-8103-100

Gründungs-/Managementführung in folgenden Ländern der Emerging Markets:  
- Osteuropa

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):  
- Wirtschaftspotential, qualifizierte Workforce, Arbeitsethos und Mentalität


Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:  
- Nach Umsatz- und Gewinnerwartung auf Basis eines Businessplanes

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):  
- Neugründung bzw. Kauf von Unternehmen (Partners, Distributoren)

**Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):**

|                                   | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                  | X                |   |   |   |                     |
| Einfaches Rechtssystem            | X                |   |   |   |                     |
| Businesskultur                    | X                |   |   |   |                     |
| Soziales Gefüge                   |                  |   | X |   |                     |
| Steuersystem                      | X                |   |   |   |                     |
| Sprachkompetenz                   |                  | X |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen          |                  | X |   |   |                     |
| Kriminalität und Korruption       |                  | X |   |   |                     |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     |                  | X |   |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse | X                |   |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum               | X                |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit           | X                |   |   |   |                     |

X = Anforderung  
o = Realität im Land



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**


Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Produkt- und Serviceportfolio von Oracle ist global definiert und wird nicht lokal angepasst
- Länderorganisationen erhalten weitgehende Selbstständigkeit, gewisse Overheadaufgaben werden regional in Clustern zusammengefasst, Vertriebs- und Serviceaufgaben werden lokal übernommen
- Oracle hat in den letzten Jahren viele Unternehmen zugekauft (Sun Microsystems, Peoplesoft usw.) und damit das Produkt- und Serviceportfolio stark erweitert
- Manager müssen nicht zwingend im Land ihrer Zuständigkeit etabliert sein, oft erfolgt virtuelles Management über definierte Netzwerke
- Mitarbeiterauswahl erfolgt durch interne Ausschreibungen oder externe Personalsuche, im Ausnahmefall auch mit Hilfe von durch globalen und lokalen Headhunter
- CSR ist seit vielen Jahren ein etabliertes Thema, Organisationsentwicklungsprogramme sind etabliert, CSL wird als globales Programm betrieben


**Erklärungen:**

|                                       | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption        | Keine Schmier- und Schutzgeldpressung, keine Bedrohung von Firmeneinheiten und Firmeneinheiten  |
| 9. Förderungen                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



Fragebogen mit Antworten Ing. Kurt Burger – Danet-Beratung und Softwareentwicklung GmbH (Textverweis: Kapitel 10.9.2 auf Seite 201)



**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner)**

**Unternehmen:** Danet-Beratung und Softwareentwicklung GmbH  
 Datum: 24.02.2011  
 Daumgasse 5  
 A-1100 Wien

**Privat:** Bründlgasse 42, A-2512 Tribuswinkel, Österreich

**Interviewpartner:** Ing. Kurt Burger  
 Funktion: Geschäftsführer  
 Kontaktdaten: kurt.burger@danet.at  
 Tel: +43(1)58580-15

**Private:** kurt.burger@benmos.at  
 Tel: +43(664) 3013457

**Gründungs-/Management Erfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:**

- Slowakei

**Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):**

- Markterschließung, Ressourcenverfügbarkeit, niedrige Lohnkosten
- Geringe Entfernung, gute Deutschkenntnisse, ähnliche Kultur

**Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:**


**Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):**

- Evaluierung der Länder Tschechien, Slowakei, Ungarn, Rumänien, Bulgarien
- Gründung eines GmbH mit lokaler Unterstützung privater Consultantunternehmen



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
 Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

1




**Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer**

**Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:**

- Evaluierung einiger Ostländer (Cz, Sl, H, Ro, Bg) wurde vor der Gründung durchgeführt, wirtschaftliche Überlegungen (Wirtschaftswachstum, Ressourcenverfügbarkeit, niedrige Lohnkosten) standen bei der Gründungsüberlegung im Vordergrund
- Verfügbare Infrastruktur (Verkehrsanbindung, urbane Strukturen, Arbeitskräfte) ist wesentlich und in Bratislava ausreichend gegeben
- Top Management zunächst in Personalunion mit Österreich, dann lokaler Geschäftsführer mit CEO aus Österreich geplant
- Personalsuche über lokale Head Hunter
- Managementmethoden sind ähnlich wie in Österreich, hierarchisches Denken ist sehr ausgeprägt
- Gründung wurde aufgrund von wirtschaftlichen Problemen der österreichischen Gesellschaft in letzter Sekunde gestoppt und liegt derzeit auf Eis

**Erklärungen:**

|  | <b>Anforderung bzw. Ausprägung</b>  |
|--|---|
| <b>1. Rechtssicherheit</b>                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| <b>2. Rechtssystem</b>                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| <b>3. Businesskultur</b>                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| <b>4. Soziales Gefüge</b>                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| <b>5. Steuersystem</b>                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| <b>6. Sprachkompetenz</b>                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| <b>7. Nationales Berichtswesen</b>           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsteilen                                       |
| <b>8. Kriminalität und Korruption</b>        | Keine Schmier- und Schutzgeldpressung, keine Bedrohung von Firmeneinsteigern und Firmenlokalitäten  |
| <b>9. Förderungen</b>                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| <b>10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse</b> | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |



Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfelner  
 Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz

2



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Dissertation Dipl.-Ing. Reinhard TÖGLHOFER – Erhebung der Gründungsmotivation und der Anforderungen an die Wirtschaftsparameter in Emerging Countries für eine wissenschaftliche Arbeit in Kooperation mit der TU-Graz/Institut für Unternehmensführung und Organisation (o. Univ.-Prof. DI Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner)

Unternehmen: 20 Jahre Digital Equipment Corporation, dann 6 Jahre CEE, jetzt Pensionist  
Datum: 8.7.2010

Interviewpartner: Dkfm. Walter Tluchor, Neuwaldegger Straße 4A/4/1, A-1170 Wien, Austria  
Funktion: jetzt Pensionist, früher CFO und Leiter Vertriebsbereich Finanzen und Versicherungen  
Kontaktadressen: walter.tluchor@aon.at, Tel: +43-1-485-4623  
Neuwaldegger Straße 4A/4/1, A-1170 Wien, Austria

Gründungs- /Managementenerfahrung in folgenden Ländern der Emerging Markets:

- Russland, Bulgarien, Rumänien, Ukraine, Iran

Warum Unternehmensgründung in Emerging Countries (rationale/emotionale Gründe):

- Wirtschaftspotential, Umsatz- und Gewinnerwartungen
- Ressourcenverfügbarkeit, gute Ausbildung, junge und motivierte Mitarbeiter

Auswahlkriterien der Region bzw. des Gründungslandes:

- Lt. Businessplan bzw. lt. strategischer Konzernvorgabe

Praktische Abwicklung der Gründung (Kauf, Beteiligung, Neugründung, Rechtsform, Organisation, ...):

- Neugründung von Unternehmen bzw. Kauf von etablierten Partnern oder Distributoren

Anforderungen an das Gründungsland (1 bis 5 nach österreichischem Schulnotensystem):

|                                   | 1<br>(sehr hoch) | 2 | 3 | 4 | 5<br>(sehr niedrig) |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|---------------------|
| Rechtssicherheit                  |                  |   |   |   | 0                   |
| Einfaches Rechtssystem            |                  |   |   |   | 0                   |
| Businesskultur                    |                  |   | 0 |   |                     |
| Soziales Gefüge                   |                  |   |   |   | 0                   |
| Steuersystem                      |                  |   |   |   | 0                   |
| Sprachkompetenz                   |                  | 0 |   |   |                     |
| Nationales Berichtswesen          |                  |   |   |   | 0                   |
| Kriminalität und Korruption       |                  |   |   |   | 0                   |
| Förderungen (EU, lokal, etc.)     |                  | 0 |   |   |                     |
| Reisefreiheit, Visumerfordernisse | 0                |   |   |   |                     |
| Wirtschaftswachstum               | 0                |   |   |   |                     |
| Ressourcenverfügbarkeit           |                  |   |   |   |                     |

X = Anforderung  
0 = Realität im Land

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



1



Dissertationsstudium: Dipl.-Ing. Reinhard Töglhofer

Ergänzende Bemerkungen zur Unternehmensgründung und zum Unternehmensmanagement in Emerging Countries:

- Interview wurde auf den Iran fokussiert, da Dkfm. Tluchor mit Iranerin verheiratet ist, die Sprache (Farsi) in Wort und Schrift beherrscht und regelmäßig in den Iran reist
- Iran ist wirtschaftlich sehr attraktiv, hat starken Aufbaubedarf bei der Infrastruktur und eine interessante demoskopische Situation (70% der Bevölkerung sind unter 30 Jahre alt)
- Der Bildungshunger ist enorm, sehr gutes etabliertes Schulsystem, gute Fremdsprachenkenntnisse
- Religion (Islam) steht im Vordergrund, keine Trennung von Staat und Religion, großer Einfluss der „Sittenwächter“, sehr komplexe politische Führungsstrukturen
- Große Skepsis gegenüber westlichen Wirtschaftspartnern
- Nach der islamischen Revolution wurde ein neues Rechtssystem auch im Handelsbereich etabliert, Niederlassungen ausländischer Unternehmen sind nicht zugelassen, Business ist nur über iranische Partner möglich, Iran ist kein WTO-Mitglied, Rial sind nicht konvertierbar, internationale Verträge daher auf \$- oder €-Basis üblich, Rechtssicherheit ist sehr gering

Erklärungen:

|                                       | Anforderung bzw. Ausprägung   |
|---------------------------------------|---|
| 1. Rechtssicherheit                   | Klare Judikatur, definierter Instanzenzug, Verträge auch durchsetzbar   |
| 2. Rechtssystem                       | Kurze Verfahrensdauer, kooperative Behörden, rasche Entscheidungen  |
| 3. Businesskultur                     | Handschlagqualität, effiziente Meetings, Vertrauen in den Partner   |
| 4. Soziales Gefüge                    | Geringe Klassenunterschiede, keine Zuordnung gewisser Arbeiten zu bestimmten sozialen Schichten, etablierte Arbeitnehmervertreter                 |
| 5. Steuersystem                       | Businessorientiert, überschaubar, geringe Progression   |
| 6. Sprachkompetenz                    | Gute Fremdsprachenausbildung, Englisch und /oder Deutsch stark verbreitet, Lernbereitschaft   |
| 7. Nationales Berichtswesen           | Wenige Businessberichte an Regierungsstellen oder Nationalbank, keine Businessengriffe von Regierungsstellen                                      |
| 8. Kriminalität und Korruption        | Keine Schmier- und Schutzgelderpressung, keine Bedrohung von Firmemitarbeitern und Firmelokationen  |
| 9. Förderungen                        | Einfach zu beantragen und zu erhalten, unterstützende lokale Stellen, klare Richtlinien   |
| 10. Reisefreiheit, Visumerfordernisse | Volle Reisefreiheit, keine Voranmeldung oder Einladung erforderlich, kein Visum, keine Begleitung durch offizielle Stellen im Land vorgeschrieben |

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. sc. techn. Reinhard Haberfellner  
Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz



2