



FALLSTUDIE 2

WIR PRÜFEN DIE

WELT

Laetitia Chempu Charja, Maria Wörster, Annika Frantzen

FALLSTUDIEN-INHALT (I)

- Unternehmen: TÜV und Dekra

- Branche: Prüfung- und Zertifizierung

- Dienstleistungen: Schadensgutachten, unfallanalytische und technische Gutachten, Industrie-Prüfungsdienstleistungen, Zertifizierung, Umweltschutz, Materialprüfung, Produktprüfung, Unternehmensberatung, Hauptuntersuchung, Anlagentests, etc.

- Größte internationale Konkurrenten:
 - SGS- Société Générale de Surveillance
 - Sitz: Genf, Schweiz
 - Bureau Veritas
 - Sitz: Paris, Frankreich

- Geschichtlicher Hintergrund:
 - TÜV wurde 1866 als Dampfkessel-Revisions-Verein gegründet
 - Dekra 1925 als Deutscher-Kraftfahrzeug-Überwachungsverein

FALLSTUDIEN-INHALT (I)

Dekra:

- Geschäftsfelder: (1) Automotive
(2) Industrial
(3) Personnel

 - Mitarbeiter : >27.000

 - Umsatz 2011: 2006,9 Mio EUR
 - TÜV-Gesellschaften sind in den drei großen Holdings
 - TÜV Nord
 - TÜV Süd
 - TÜV Rheinland
- organisiert
- besitzen daneben zahlreiche Tochtergesellschaften im Ausland



STRATEGISCHE
GRUNDHALTUNGEN DER
INTERNATIONALISIERUNG

KONZEPT VON BARTLETT/GHOSHAL

Je nach Umfeldsbedingungen und strategischer Ausrichtung stehen den Unternehmungen die Optionen

- Internationalisierung
- Lokalisierung(multinationales Unternehmen)
- Globalisierung
- eine Kombination aus Lokalisierung und Globalisierung in Form des transnationalen Unternehmens

zur Verfügung.

INTERNATIONALE STRATEGISCHE ORIENTIERUNGEN IN ANLEHNUNG AN BARTLETT/GHOSHAL

Vorteile der globalen Integration
und Koordination

hoch	<p>Globale Strategie (standardisierter Weltmarkt)</p> <p>□ Export</p>	<p>Transnationale Strategie (Weltmarkt und Einzelmarkt)</p> <p>□ FDI und Export-Netzwerke</p>
niedrig	<p>Internationale Strategie (Heimatmarkt & ausgewählte Einzelmärkte)</p>	<p>Multinationale Strategie (umfassende Einzelmarktstrategie)</p> <p>□ FDI</p>
	niedrig	hoch

**Lokalisierungsvorteile/-erfordernisse
(Druck zur lokalen Anpassung)**

ERKLÄRUNG DER ACHSEN(1):

Abszisse: Lokalisierungserfordernisse
bzw. –vorteile

□ Zwang zur Anpassung der
Produkte und des
Geschäftskonzepts

□ Je stärker der Unterschied ist
,desto größer wird der Zwang
zur Anpassung anfallen.



ERKLÄRUNG DER ACHSEN(2):

Ordinate: Vorteile durch globale Integration und Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten

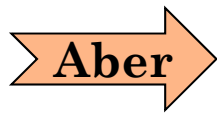
Anreize dazu bestehen vor allem ,wenn **Kostenvorteile** in Form von **Skalen- oder Verbundeffekten** durch die Bündelung und Abstimmung von Aktivitäten, Beschaffung, oder Produktion realisierbar sind.

I-INTERNATIONALE STRATEGISCHE GRUNDHALTUNG

- Möglichkeiten und Anreize zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit begrenzt
- Kein homogener Weltmarkt aus Sicht des Unternehmens
- geringe Lokalisierungsvorteile
- Selektionsstrategie !!!!!
- Wichtigsten Wertschöpfungsaktivitäten bleiben im Stammland konzentriert.
- Die ausländische Märkte werden primär über Exporte bedient.

II- MULTINATIONALE STRATEGISCHE GRUNDHALTUNG

- Ausländischer Geschäft hat einen hohen Stellenwert
- Zwar heterogener Markt , aber Anpassungsvorteile erzielbar
- Änderungen am Design ,an den technischen Eigenschaften und auch im Marketing der Produkte



Übertragung des Geschäftskonzepts des Unternehmens auf ausländische Märkte

- Investitionen in den Aufbau von eigenständigen Tochtergesellschaften mit Wertschöpfungsaktivitäten Vor Ort
- Es wird den ausländischen Töchter ein hohes Maß an Autonomie eingeräumt
- Skalen- und Verbundeffekte in begrenztem Umfang realisierbar

III-GLOBALE STRATEGISCHE GRUNDHALTUNG

- hohe Globalisierungsvorteile und geringe Lokalisierungserfordernisse
- Mehr oder weniger homogener Markt
- Ausländischen Absatzmärkten werden mit standardisierten Produkte- und Geschäftskonzepten bearbeitet.
- Anstreben nach einem hohen Weltmarktanteil
- Integration der grenzüberschreitenden Aktivitäten
- und Konzentration der Wertschöpfung an möglichst wenigen Standorten zur

Realisierung von **Skalen- und Verbundeffekten**



IV-TRANSNATIONALE STRATEGISCHE GRUNDHALTUNG

- Spannungsfeld zwischen

einen { hohen Globalisierungs- und Integrationsvorteilen auf den
Seite. und starken Lokalisierungserfordernissen auf der anderen

- Trotz gegebener Anreize zur globalen Bündelung von Wertschöpfungsaktivitäten scheidet eine weltweite Standardisierung der Geschäftskonzepte und Produkte infolge unterschiedlicher Nachfragestrukturen und/oder rechtlicher Vorschriften
- Durch eine länderübergreifende Arbeitsteilung und netzwerkartige Organisation der Aktivitäten wird versucht globale Effizienz durch Koordination mit lokaler Anpassungsfähigkeit zu verbinden.

V-FALL DES PRÜFKONZERNES TÜV&CO:

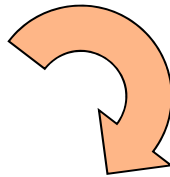
Prüf- und Dienstleistungen für:

- Spielzeuge ,Mikrowellenherden, LED-Birnen in China
- Textilien und Lebensmittel in Indien
- Solaranlagen in Portugal
- Aufzüge in Singapur
- Kernkraftwerke in der Türkei
- Windräder in Schweden
- Autos in Marokko
- Produktionsprozesse und Managementsysteme in Brasilien

WELCHE INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIE FÜR TÜV&CO?

Dienstleistungen schwer standardisierbar, weil sie individuell erfolgen.

Kundennähe wichtig:



FDI

(Tüv-Labors im Ausland
Akquisition kleiner
Wettbewerbern)

Wissenstransfer

Prüfung vor Ort

Multinationale Strategie

Aufgabe der TÜV-Firmen ist die Begleitung ausländischen Produzenten zu Weltmarkt:

Kundenbedürfnisse fast Standard

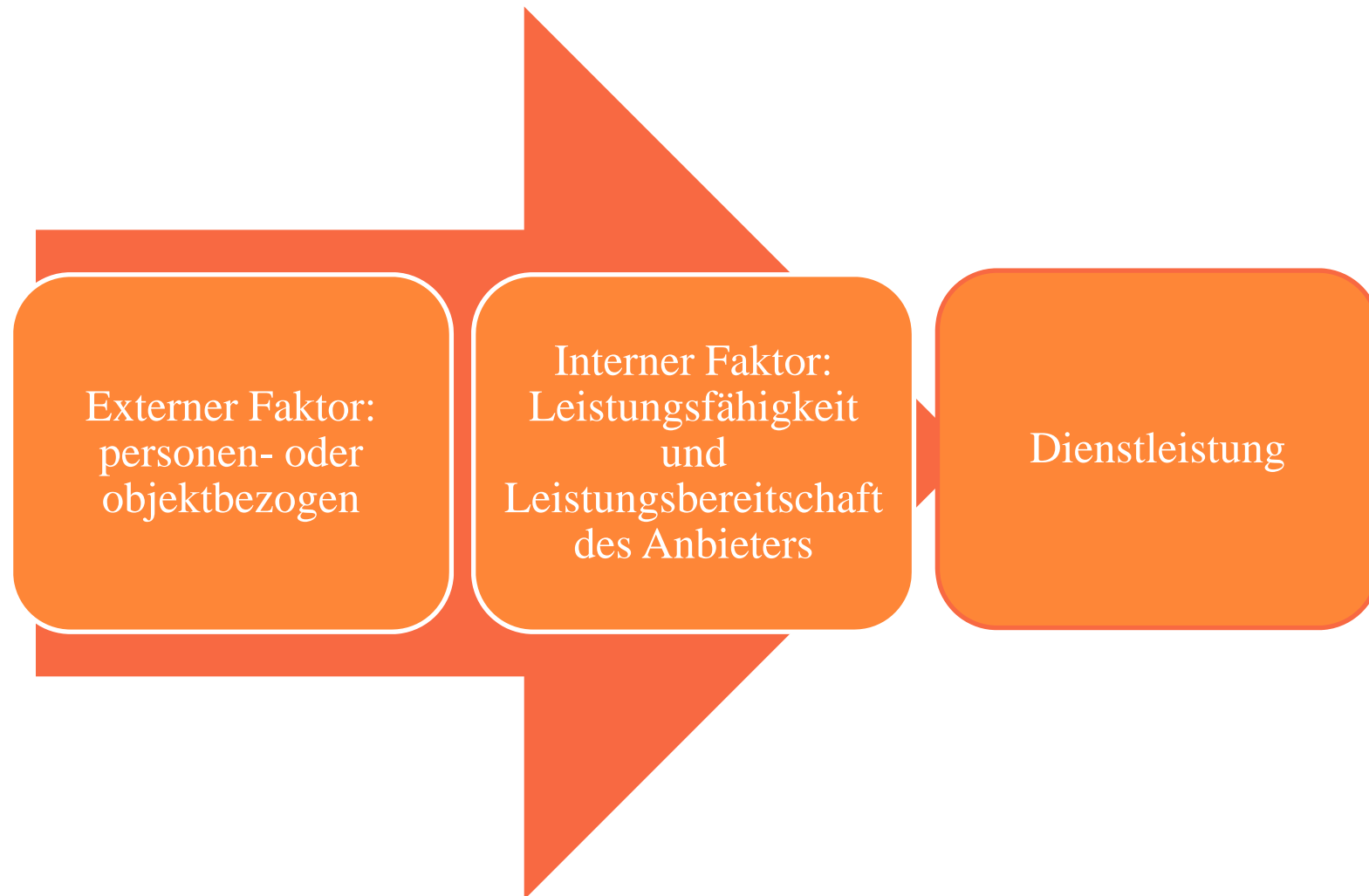
Erwartung der weltweit bekannten TÜV-Prüfnormen

Zertifizierung nach weltweiten Normen wie ISO und DIN

Globale Strategie?

Keine Eindeutige Zuordnung!!!!

ERGEBNIS: PROBLEME DER KLASSIFIZIERUNG BEI DIENSTLEISTUNGEN



WESENTLICHE MERKMALE EINER DIENSTLEISTUNG

- immaterielles Gut
- nicht lager- oder transportfähig
- Integration des Kunden
- erhöhte Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager
- hohe Individualität
- „Un acto Prinzip“: Produktion und Verbrauch laufen synchron

MÖGLICHE STRATEGIEN DER INTERNATIONALISIERUNG

□ Export

□ Lizenzvergabe, d.h. Verkauf bestimmter Ressourcen an Unternehmen anderer Länder

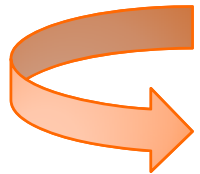
□ Franchising, d.h. Verkauf eines ganzen Programmpaketes an Unternehmen anderer Länder

□ Strategische Allianz, d.h. netzwerkartige Verknüpfung mit Auslandsunternehmen

□ Direktinvestition, d.h. Aufbau eines eigenen Unternehmens in einem fremden Land als Joint Venture oder Tochtergesellschaft

KONSEQUENZEN

□ Da der Kontakt mit den Kunden maßgeblich ist, sollten Dienstleister **direkt** vor Ort agieren



Direktinvestition geeignete Internationalisierungsstrategie

□ Anpassungsmaßnahmen für Dienstleistungen wesentlich höher, da keine standardisierten Güter vertrieben werden

□ Kulturelle und wirtschaftlich-rechtliche Rahmenbedingungen haben großen Einfluss und müssen beachtet werden



INTERKULTURELLES MANAGEMENT

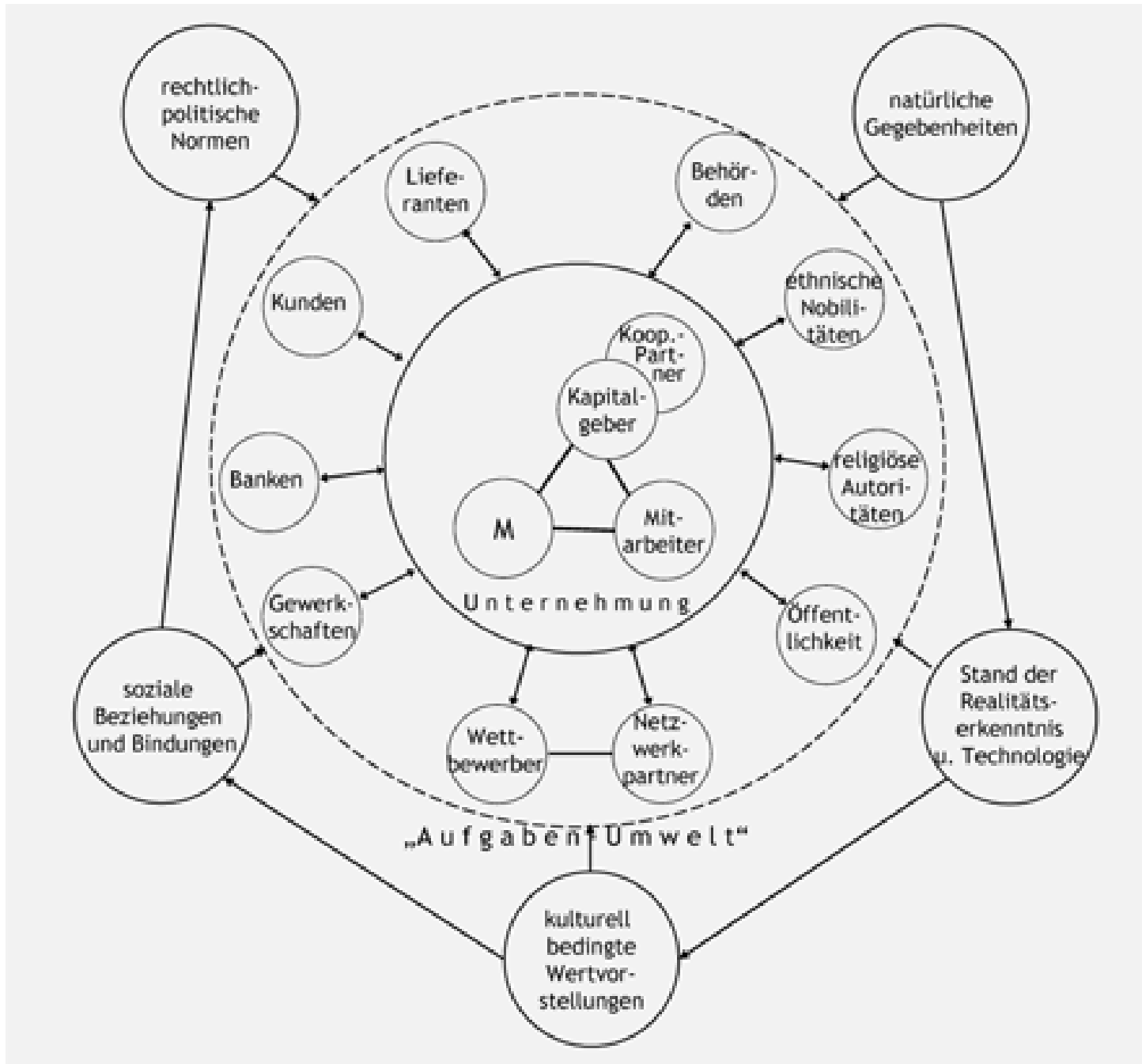


Abb. 1 Simultaneum-Modell (Dülfer/Jöstingmeier)

WIRTSCHAFTLICH-RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

- unterschiedliche Vorgaben bzgl. zeitlichen Intervallen und Umfang von Kontrollen durch jeweiligen Staat geregelt
- Ahndung bei Nichtumsetzung von Vorschriften
- Sammlung von Prüfergebnissen durch Ministerien oder lediglich „Pflicht“ zur Überprüfung
- Mindestanforderungen für den Vertrieb von Produkten (EN, DIN, ISO...)
- Arbeits- und Ausbildungserlaubnis
- Zoll- und Einfuhrvorschriften
- Währung

- Vorgaben über die Zusammensetzung der Vorstandsebene u.ä.
- Sicherheitsvorschriften am Arbeitsplatz
- Arbeitserlaubnis (Altersbeschränkungen etc.)
- Gesetzliche Feiertage
- AN-Rechte



Werbung hier...

Abb. 1 und 2

...und in China.



KULTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN:

- Arbeitsmoral
- Sicherheitsmentalität
- Gesellschaftsaufbau (z.B. Kastensystem) als Problembereich
- Hygienevorstellungen
- Sprache
- Unterschiedlicher Erwartungshorizont (deutsche Unternehmen im Ausland vs. ansässige Unternehmen)
- Lernkultur und Aufstiegschancen
- Ansehen einzelner Kulturen im eigenen oder in einem anderen Land
- Korruption

- Nationalstolz (Aufnahme von Hinweisen, Hilfestellungen und Annahme von ausländischen Produkten)
- Umsetzung von Richtlinien
- steigende Ansprüche in Schwellenländern (Sicherheit, Qualität..)
- Besonderheiten durch Religion
- Eigenheiten in der Verträglichkeit von Produkten
- Wertebasis muss an Unternehmenskultur angepasst werden
- Kommunikationsverhalten (Hierarchiedenken, Höflichkeitsvorstellungen...)

ERFOLGSFAKTOREN VON DEUTSCHEN PRÜFDIENSTEN IM AUSLAND (I)

Materielle Ressourcen

- z.B. Fuhrpark..

Finanzierungsmöglichkeiten

- Aufkauf od. Neuaufbau von TU möglich
- Investitionen in Produkt- und Prozessinnovationen
- Zugang zu Finanzmitteln

Kostensenkung bzw. – einsparungen

- z.B. Kommunikation, Herstellung, Transport

ERFOLGSFAKTOREN VON DEUTSCHEN PRÜFDIENSTEN IM AUSLAND (II)

Langjährige
Erfahrung im
Prüfwesen

- Ruf als Vorreiter kombiniert mit „deutschen Werten“
- Internationalität
- „implizites“/nicht kodifizierbares Wissen
- Marketingfähigkeiten
- Organisationsfähigkeiten
- Zugang zu größeren Märkten
- Produktinnovationen und Prozesstechnologien
- Managementfähigkeiten

QUELLENANGABEN

- Dülfer, Eberhard/Jöstingmeier, Bernd: „Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen“, Oldenbourg-Verlag, München, 2008, S.252, Abb. 5.8, „Simultan-Modell“
- Abb. 1: <http://www.bernd-joestingmeier.info/international.html>
- Abb. 2: <http://www.milchland-bayern.de/7784.php>
- Abb. 3: <http://www.welt.de/wissenschaft/article1066325/Vertragen-Chinesen-nun-Milch-oder-nicht.html>

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!