

**Band 12**

# **Schriften zur Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte

Petra Straßheimer

## **Internationales Corporate Real Estate Management**

Implikationen der  
Internationalisierung von  
Unternehmen auf das  
betriebliche Immobilien-  
management



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
Private Wissenschaftliche Hochschule  
Schloß Reichartshausen



Rudolf Müller



**Petra Straßheimer**

# **INTERNATIONALES CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT**

## **Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche Immobilienmanagement**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Straßheimer, Petra:**

Internationales Corporate Real Estate Management -  
Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen  
auf das betriebliche Immobilienmanagement /

Petra Straßheimer. –

Köln : Müller 1999

(Schriften zur Immobilienökonomie ; Bd. 12)

Zugl. : Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss., 1999

ISBN 3-932687-51-5

ISBN 3-932687-51-5

© Immobilien Informationsverlag

Rudolf Müller GmbH & Co. KG, Köln 1999

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln

Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln

Printed in Germany

Das vorliegende Buch wurde auf umweltfreundlichem Papier  
aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff gedruckt.

## Geleitwort

Aufgrund der Globalisierung der Weltwirtschaft und der sich verschärfenden internationalen Wettbewerbsbedingungen findet das Corporate Real Estate Management bei Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen auch auf internationaler Ebene zunehmend Interesse. Dennoch werden in der Theorie und der Unternehmenspraxis bislang nur vereinzelte Problemfelder dieses Themenbereichs aufgegriffen. Eine integrative Betrachtung der einzelnen Aufgaben und Elemente des internationalen Corporate Real Estate Managements fehlt bisher weitgehend.

Mit der vorliegenden Arbeit ist es Petra Straßheimer gelungen, diese Lücke zu schließen und die wesentlichen Aspekte des internationalen Corporate Real Estate Managements nicht nur theoretisch zu erarbeiten, sondern auch praktisch anzuwenden. Sie entwirft einen konzeptionellen Rahmen, der es international agierenden Unternehmen ermöglicht, ein mit dem Kerngeschäft stimmiges Immobilienmanagement zu entwickeln und zu implementieren.

Die Arbeit ist in sechs Teile gegliedert. Im Anschluß an die Einleitung, in der die Grundzüge dieses innovativen Forschungsgebietes an der Schnittstelle zwischen internationalem Management, strategischer Planung, Organisation und Immobilienökonomie dargestellt werden, erfolgt im zweiten Kapitel die Herausarbeitung der Grundzüge von Internationalisierung und Internationalisierungsstrategien.

Im dritten Kapitel wird auf die Konzeption eines internationalen Corporate Real Estate Managements eingegangen, wobei der Schwerpunkt auf die strategischen Optionen im Immobilienlebenszyklus – d.h. Standortwahl, Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung – gelegt wird.

Das vierte Kapitel enthält das eigentliche Kernstück der Arbeit. Die Verfasserin erarbeitet ein idealtypisches Immobilienmanagement, das zum einen auf die Anforderungen des Kerngeschäfts ausgerichtet ist und zum anderen auch die unterschiedlichen Führungskonzeptionen auf internationaler Ebene berück-

sichtigt. Die für die Ausgestaltung eines internationalen Corporate Real Estate Managements wesentlichen Aspekte werden dargestellt; dies sind die Immobilienphilosophie, die Führungsstruktur, die Immobilienstrategie, die Organisation sowie die Steuerung und Kontrolle der Immobilienaktivitäten.

Die theoretischen Ausführungen des vierten Kapitels finden ihre praktische Anwendung in Gliederungspunkt fünf. Zwei international tätige Unternehmen, Asea Brown Boveri und Hewlett-Packard, werden detailliert analysiert und klassifiziert. Die exemplarischen Untersuchungen vermitteln einen hervorragenden Überblick über das Corporate Real Estate Management zweier Konzerne und konkretisieren die theoretische Argumentation des vorhergehenden Kapitels. Der sechste Gliederungspunkt gibt mit einer Zusammenfassung nochmals einen Überblick über den Aufbau sowie den Inhalt der Arbeit und schließt sie mit Hinweisen auf weitere Forschungsfelder ab.

Die vorliegende Arbeit, die an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL als Dissertation angenommen wurde, leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem ganzheitlichen Konzept im internationalen Corporate Real Estate Management. Ich wünsche ihr eine positive Aufnahme in der Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS  
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl)  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen  
Oestrich-Winkel / Rheingau

## Vorwort

Ausgehend von der Globalisierung der Märkte werden bei der Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten die Unternehmensführung, aber auch die Corporate Real Estate Manager vor neue Herausforderungen gestellt. Neben den unterschiedlichen rechtlichen Regelungen im internationalen Kontext sind Mentalitäts-, Kultur- und Kommunikationsprobleme zu beachten. Auch auf internationaler Ebene gilt: die Anforderungen des Kerngeschäfts stellen den Hauptbezugsrahmen dar, unter dem das Corporate Real Estate Management zu agieren hat; denn die primäre Aufgabe der betrieblichen Immobilienbestände liegt in der bestmöglichen Unterstützung des Leistungserstellungsprozesses.

Aktuelle Forschungsprojekte weisen auf eine fehlende Verbindung zwischen Gesamtunternehmensstrategie und Corporate Real Estate Management bei Internationalisierungsvorhaben in der Unternehmenspraxis hin. Kritische Punkte sind hierbei der Grad der Einbindung der Auslandsniederlassungen sowie deren Immobilieneinheiten in den Gesamtunternehmensverbund, die grundlegende Immobilienphilosophie, die Führung der Immobilieneinheiten im In- und Ausland, die Immobilienstrategieentwicklung, die organisatorische Eingliederung des Immobilienmanagements sowie die Steuerung und Kontrolle internationaler Immobilienaktivitäten.

In der vorliegenden Arbeit werden diese kritischen Punkte aufgegriffen, zu einem immobilienpezifischen Konzept zusammengefügt und somit die in den Forschungsprojekten aufgedeckten Defizite beseitigt. Sie stellt die erste umfassende Arbeit zum internationalen Corporate Real Estate Management in der deutschsprachigen sowie internationalen Literatur dar.

Die Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl) der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen in Oestrich-Winkel. Die Anfertigung dieser Arbeit war nur

durch die Unterstützung möglich, die ich von vielen Seiten empfangen habe und für die ich mich ausdrücklich bedanken möchte.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, der mir die Behandlung des Themas ermöglichte und mir wertvolle Anregungen für die Abfassung der Dissertation gab. Herrn Prof. Dr. Jean-Paul Thommen danke ich für die bereitwillige Übernahme und zügige Abfassung des Korreferats.

Ein weiterer Dank gilt all denjenigen Unternehmensvertretern, die mir in zahlreichen Gesprächen Anregungen gegeben haben. Besonderen Dank bin ich diesbezüglich Herrn Walter Stücklin von Asea Brown Boveri und Herrn Rainer Graf von Hewlett-Packard schuldig.

Weiterhin möchte ich meinen Freunden und Kollegen an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL und an der ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH danken. Dies gilt insbesondere Herrn Dr. Georg Allendorf, Frau Dipl.-Kffr. Barbara Pierschke und Frau Dipl.-Kffr. Jeannette Werner für den intensiven Gedankenaustausch sowie ihr Engagement bei der Überarbeitung des Manuskripts.

Meiner Familie, die mir stets zur Seite stand und mich tatkräftig unterstützt hat, danke ich sehr herzlich für ihr Vertrauen. Daher sei ihr diese Arbeit gewidmet.

Steinbach / Taunus, im August 1999

Petra Straßheimer

# Inhaltsübersicht

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Methodische Vorgehensweise	7
1.3 Gang der Untersuchung	9
<b>2. Internationale Unternehmenstätigkeit von Non Property Companies</b>	<b>14</b>
2.1 Internationalisierung	14
2.2 Internationalisierungsstrategie	28
2.3 Zusammenfassung und Überleitung	68
<b>3. Konzeption eines internationalen Corporate Real Estate Managements</b>	<b>71</b>
3.1 Begriffsdefinitionen	71
3.2 Aufgabenfelder des internationalen Corporate Real Estate Managements	74
3.3 Lebenszykluskonzeption des Corporate Real Estate Managements	82
3.4 Verfahren zur Einführung des Corporate Real Estate Managements	114
3.5 Zusammenfassung und Überleitung	119
<b>4. Wesentliche Elemente idealtypischer Basisstrategien im internationalen Corporate Real Estate Management</b>	<b>121</b>
4.1 Überblick	121
4.2 Ausprägungen des Corporate Real Estate Managements im internationalen Kontext	124
4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung des EPRG-Modells	232
<b>5. Exemplarische Untersuchung des Corporate Real Estate Managements bei international tätigen Unternehmen</b>	<b>243</b>
5.1 Fallstudie Asea Brown Boveri	243
5.2 Fallstudie Hewlett-Packard	297
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>354</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XVI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Methodische Vorgehensweise	7
1.3 Gang der Untersuchung	9
<b>2. Internationale Unternehmenstätigkeit von Non Property Companies</b>	<b>14</b>
2.1 Internationalisierung	14
2.1.1 Begriffliche Abgrenzung	14
2.1.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	18
2.1.2.1 Überblick	18
2.1.2.2 Ökonomische und nicht-ökonomische Ziele	19
2.1.2.3 Defensive und offensive Ziele	20
2.1.2.4 Ressourcen-, produktions- und absatzorientierte Ziele	21
2.1.3 Internationale Umweltberücksichtigung	23
2.2 Internationalisierungsstrategie	28
2.2.1 Begriffliche Abgrenzung	28
2.2.2 Strategische Konzepte zur Internationalisierung	30
2.2.2.1 Klassifikation existierender Internationalisierungs-	
theorien und -modelle	30
2.2.2.2 Darstellung ausgewählter Internationalisierungsmodelle	33
2.2.2.2.1 Globalisierungsmodell von Porter	33
2.2.2.2.2 Triade-Modell von Ohmae	36
2.2.2.2.3 EPRG-Modell von Perlmutter	39
2.2.2.3 Eignung der Internationalisierungsmodelle für die	
Ableitung immobilienpezifischer Basisstrategien	43



2.2.3 Strategische Führungskonzeptionen nach dem EPRG-Modell von Perlmutter	46
2.2.3.1 Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Differenzierung	46
2.2.3.2 Ethnozentrisches Führungskonzept	52
2.2.3.3 Polyzentrisches Führungskonzept	54
2.2.3.4 Regiozentrisches Führungskonzept	56
2.2.3.5 Geozentrisches Führungskonzept	57
2.2.4 Markteintrittsstrategien	59
2.2.4.1 Begriffsbestimmung	59
2.2.4.2 Exporte	60
2.2.4.3 Lizenzen	62
2.2.4.4 Franchising	64
2.2.4.5 Direktinvestitionen	65
2.2.4.5.1 Joint Ventures	65
2.2.4.5.2 Auslandsgesellschaften	67
2.3 Zusammenfassung und Überleitung	68

### **3. Konzeption eines internationalen Corporate Real Estate**

<b>Managements</b>	<b>71</b>
3.1 Begriffsdefinitionen	71
3.2 Aufgabenfelder des internationalen Corporate Real Estate Managements	74
3.2.1 Voraussetzungen	74
3.2.2 Entwicklung einer Immobilienstrategie	75
3.2.3 Allokation der immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten	80
3.2.4 Strategische und operative Kontrolle	81
3.3 Lebenszykluskonzeption des Corporate Real Estate Managements	82
3.3.1 Begriff des Immobilienlebenszyklus	82
3.3.2 Strategische Standortwahl	84
3.3.2.1 Begriff	84
3.3.2.2 Prozeß der Standortwahl	85

3.3.3 Immobilienbereitstellung	92
3.3.3.1 Strategische Alternativen der Immobilienbereitstellung	92
3.3.3.1.1 Miete	92
3.3.3.1.2 Immobilienleasing	94
3.3.3.1.3 Kauf	95
3.3.3.1.4 Projektentwicklung	96
3.3.3.2 Evaluierung der Bereitstellungsalternativen	98
3.3.4 Immobilienbewirtschaftung	101
3.3.4.1 Begriffsdefinition	101
3.3.4.2 Strategische Alternativen der Bewirtschaftung	102
3.3.4.2.1 Autonomie	103
3.3.4.2.2 Beauftragung	104
3.3.4.2.3 Kooperation	105
3.3.4.3 Evaluierung der Bewirtschaftungsalternativen	106
3.3.5 Immobilienverwertung	109
3.3.5.1 Strategische Alternativen der Immobilienverwertung	109
3.3.5.1.1 Vermietung und Verkauf	109
3.3.5.1.2 Redevelopment	111
3.3.5.2 Evaluierung der Verwertungsalternativen	112
3.4 Verfahren zur Einführung des Corporate Real Estate Managements	114
3.4.1 Vorgehensweise und Voraussetzungen	114
3.4.2 Bestandsaufnahme	115
3.4.3 Entwicklung einer Gesamtkonzeption	117
3.4.4 Umsetzung der Gesamtkonzeption	118
3.5 Zusammenfassung und Überleitung	119

#### **4. Wesentliche Elemente idealtypischer Basisstrategien im**

#### **internationalen Corporate Real Estate Management** 121

##### 4.1 Überblick 121

##### 4.2 Ausprägungen des Corporate Real Estate Managements im internationalen Kontext 124

##### 4.2.1 Gestaltung der Corporate Real Estate Management-Philosophie 124

4.2.1.1 Begriff der Unternehmensphilosophie und Ableitung der Immobilienphilosophie	124
4.2.1.2 Ethnozentrische Ausgestaltung der Immobilien- philosophie	129
4.2.1.3 Polyzentrische Prägung der Immobilienphilosophie	131
4.2.1.4 Regiozentrische Orientierung der Immobilien- philosophie	133
4.2.1.5 Geozentrisch orientierte Immobilienphilosophie	135
4.2.2 Führungsstruktur im internationalen Corporate Real Estate Management	137
4.2.2.1 Definition und Elemente der Führung	137
4.2.2.1.1 Begriff der Führung	137
4.2.2.1.2 Zielfestlegung	138
4.2.2.1.3 Entscheidungskompetenzen und Kommunikationsfluß	142
4.2.2.1.4 Internationales Personalmanagement	148
4.2.2.2 Ausprägung der Führungsstruktur bei ethnozentrischer Orientierung	152
4.2.2.3 Polyzentrisch geprägte Führungsstruktur	160
4.2.2.4 Führungsstruktur bei regiozentrischer Orientierung	166
4.2.2.5 Geozentrisch orientierte Führungsstruktur	172
4.2.3 Strategieentwicklung im internationalen Corporate Real Estate Management	177
4.2.3.1 Begriff und Typen von Strategien	177
4.2.3.2 Ethnozentrische Strategieentwicklung	182
4.2.3.3 Strategieentwicklung bei polyzentrischer Orientierung	185
4.2.3.4 Entwicklung von Immobilienstrategien bei regiozentrischer Orientierung	187
4.2.3.5 Geozentrisch geprägte Strategieentwicklung	190
4.2.4 Organisationsgestaltung im internationalen Corporate Real Estate Management	193
4.2.4.1 Allgemeine Charakteristika internationaler Organisationsstrukturen	193

4.2.4.1.1 Grundlagen	193
4.2.4.1.2 Differenzierte Strukturen	195
4.2.4.1.3 Integrierte Strukturen	196
4.2.4.1.4 Organisatorische Verankerung des Immobilienmanagements	200
4.2.4.2 Ethnozentrische Prägung der Organisationsstruktur	203
4.2.4.3 Polyzentrisch geprägte Organisationsstruktur	206
4.2.4.4 Regiozentrische Gestaltung der Organisationsstruktur	208
4.2.4.5 Geozentrisch ausgestaltete Organisationsstruktur	210
4.2.5 Steuerung und Kontrolle internationaler Immobilienaktivitäten	212
4.2.5.1 Kennzeichnung der Steuerung und Kontrolle	212
4.2.5.2 Ethnozentrische Ausprägung der Steuerung und Kontrolle	222
4.2.5.3 Polyzentrisch geprägte Steuerung und Kontrolle	225
4.2.5.4 Regiozentrische Prägung der Steuerung und Kontrolle	228
4.2.5.5 Geozentrische Steuerung und Kontrolle	230
4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung des EPRG-Modells	232

## **5. Exemplarische Untersuchung des Corporate Real Estate**

<b>Managements bei international tätigen Unternehmen</b>	<b>243</b>
5.1 Fallstudie Asea Brown Boveri	243
5.1.1 Vorgehensweise der Untersuchung	243
5.1.2 Allgemeine Charakteristika des ABB-Konzerns	244
5.1.2.1 Angaben zum ABB-Konzern	244
5.1.2.2 Grundlegende Unternehmensphilosophie von ABB	246
5.1.2.3 Determinierung der Unternehmensstrategie	250
5.1.2.4 Organisationsstruktur des ABB-Konzerns	253
5.1.2.5 Führungsaspekte im ABB-Konzern	255
5.1.3 Zusammenfassende Einordnung des ABB-Konzerns in das EPRG-Modell von Perlmutter	261
5.1.4 Spezifische Charakteristika des Corporate Real Estate Managements im ABB-Konzern	263
5.1.4.1 Angaben über das Immobilienportfolio von ABB	263

---

5.1.4.2 Corporate Real Estate Management-Philosophie im ABB-Konzern	267
5.1.4.3 Führung im Corporate Real Estate Management	268
5.1.4.3.1 Zielsetzung im internationalen Corporate Real Estate Management	269
5.1.4.3.2 Entscheidungskompetenzen im Corporate Real Estate Management	271
5.1.4.3.3 Kommunikations- und Informationsfluß im Immobilienmanagement	272
5.1.4.3.4 Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten	274
5.1.4.4 Corporate Real Estate Management-Strategie	276
5.1.4.4.1 Grundlagen	276
5.1.4.4.2 Internationale Standortwahl	277
5.1.4.4.3 Internationale Immobilienbereitstellung	279
5.1.4.4.4 Internationale Immobilienbewirtschaftung	282
5.1.4.4.5 Internationale Immobilienverwertung	283
5.1.4.5 Organisation des Corporate Real Estate Managements	287
5.1.4.6 Steuerung und Kontrolle der Immobilienaktivitäten	288
5.1.5 Determinierung der dominanten strategischen Orientierung im Corporate Real Estate Management des ABB-Konzerns	292
5.1.6 Zusammenfassende Beurteilung der internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten des ABB-Konzerns	295
5.2 Fallstudie Hewlett-Packard	297
5.2.1 Allgemeine Charakteristika von HP	297
5.2.1.1 Angaben zu HP	297
5.2.1.2 Grundlegende Unternehmensphilosophie von HP	300
5.2.1.3 Determinierung der Unternehmensziele und -strategie	304
5.2.1.4 Organisationsstruktur von HP	313
5.2.1.5 Führungsaspekte bei HP	315
5.2.2 Zusammenfassende Einordnung von HP in das EPRG-Modell von Perlmutter	323

5.2.3 Spezifische Charakteristika des internationalen Corporate	
Real Estate Managements bei HP	327
5.2.3.1 Angaben über das Immobilienportfolio von HP	327
5.2.3.2 Immobilienmanagement-Philosophie bei HP	328
5.2.3.3 Führungsaspekte im Corporate Real Estate	
Management von HP	330
5.2.3.3.1 Zielsetzung im internationalen Corporate	
Real Estate Management	330
5.2.3.3.2 Entscheidungskompetenzen im Corporate	
Real Estate Management	331
5.2.3.3.3 Kommunikations- und Informationsfluß im	
Immobilienmanagement	333
5.2.3.3.4 Personalmanagement für die internationalen	
Immobilieneinheiten	335
5.2.3.4 Corporate Real Estate Management-Strategie	336
5.2.3.4.1 Internationale Standortwahl	336
5.2.3.4.2 Internationale Immobilienbereitstellung	337
5.2.3.4.3 Internationale Immobilienbewirtschaftung	340
5.2.3.4.4 Internationale Immobilienverwertung	342
5.2.3.5 Organisation des Corporate Real Estate Managements	344
5.2.3.6 Steuerung und Kontrolle der internationalen	
Immobilienaktivitäten	346
5.2.4 Determinierung der dominanten strategischen Orientierung	
im Corporate Real Estate Management von HP	348
5.2.5 Zusammenfassende Beurteilung der internationalen	
Unternehmens- und Immobilienaktivitäten von HP	352
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>354</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>358</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau und Gang der Untersuchung	13
Abbildung 2:	Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit	18
Abbildung 3:	Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung	25
Abbildung 4:	Modell der Wertkette	34
Abbildung 5:	Sprinkler-Modell von Ohmae	37
Abbildung 6:	Kriterien der Internationalität	40
Abbildung 7:	Strategische Orientierungen international tätiger Non Property Companies nach dem EPRG-Modell	51
Abbildung 8:	Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen	59
Abbildung 9:	Strategieentwicklung im internationalen CREM	76
Abbildung 10:	Internationale Umweltbedingungen	77
Abbildung 11:	Strategische Analyse der Unternehmenssituation	78
Abbildung 12:	Lebenszyklusmodell im CREM	83
Abbildung 13:	Ablauf der Standortplanung	86
Abbildung 14:	Systematik von Standortfaktoren	89
Abbildung 15:	Vertragsbeziehungen im Immobilienleasing	95
Abbildung 16:	Faktoren der Projektentwicklung	97
Abbildung 17:	Zahlungen im Zusammenhang mit Immobilieninvestitionen	99
Abbildung 18:	Evaluierung der Bereitstellungsalternativen	100
Abbildung 19:	Leistungsbereiche des Facilities Managements	101
Abbildung 20:	Alternativen der Immobilienbewirtschaftung	102
Abbildung 21:	Evaluierung der Bewirtschaftungsalternativen	107
Abbildung 22:	Kriterien der Verwertungsalternativen	112
Abbildung 23:	Evaluierung der Verwertungsalternativen	113
Abbildung 24:	Verfahren zur Einführung des CREMs	115
Abbildung 25:	Ableitung des internationalen CREMs aus der Unternehmensphilosophie	128
Abbildung 26:	Internationale Immobilienphilosophien	129

Abbildung 27: Ziele im CREM	139
Abbildung 28: Ziele von Zentralisation und Dezentralisation	144
Abbildung 29: Zuweisung von Entscheidungskompetenzen im internationalen CREM	145
Abbildung 30: Kommunikationsbeziehungen im internationalen CREM	147
Abbildung 31: Ansatzpunkte und Methodik der Leistungsbeurteilung	151
Abbildung 32: Prozeß der Strategieentwicklung und -implementierung	179
Abbildung 33: Alternative Immobilienstrategien	180
Abbildung 34: Zentrale Einbindung des CREMs in eine International Division	205
Abbildung 35: Dezentrale Verankerung des Immobilienmanagements in einer Finanzholding	208
Abbildung 36: Teilumfänglich zentralisierte Verankerung des Immobilienmanagements in einer Regionalstruktur	209
Abbildung 37: Verankerung des Immobilienmanagements als Funktionsbereich in einer Matrixorganisation	212
Abbildung 38: Zusammenhang von Internationalisierung und Koordination	214
Abbildung 39: Koordinationsinstrumente im internationalen CREM	215
Abbildung 40: Bestandteile der strategischen Kontrolle	220
Abbildung 41: Potentielle Vergleichsmaßstäbe im Immobilienbenchmarking	222
Abbildung 42: Vorgehensweise der exemplarischen Untersuchung des ABB-Konzerns	244
Abbildung 43: ABB Customer Focus	249
Abbildung 44: Organisationsstruktur des ABB-Konzerns	254
Abbildung 45: Einordnung des ABB-Konzerns in das EPRG-Modell	263
Abbildung 46: Immobilieninvestitionen und -desinvestitionen von 1988 bis 1997	266
Abbildung 47: Zieldeterminierungsprozeß im CREM von ABB	270
Abbildung 48: Einbindung der deutschen ABB Grundbesitz GmbH in die Produktstruktur von ABB	287
Abbildung 49: Der HP-Way	301
Abbildung 50: Die HP-Unternehmensziele	305



Abbildung 51: Internationale Organisationsstruktur von HP	315
Abbildung 52: Einordnung von HP in das allgemeine EPRG-Modell von Perlmutter	326
Abbildung 53: Organisationsstruktur des internationalen CREMs von HP	344
Abbildung 54: Struktur der deutschen Immobilienmanagement- Organisation von HP	346

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aspekte der Unternehmung im allgemeinen EPRG-Modell	42
Tabelle 2:	Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Differenzierung	47
Tabelle 3:	Aspekte des internationalen CREMs	123

## Abkürzungsverzeichnis

AB	Aktiebolag (schwedisch: Aktiengesellschaft)
ABB	Asea Brown Boveri
akt.	aktualisierte
ASEAN	Association of South East Asian Nations
BBC	Brown Boveri & Cie.
bearb.	bearbeitete
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BW	Bauwirtschaft
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CI	Corporate Identity
Corp.	Corporation
CRE	Corporate Real Estate
CREM(s)	Corporate Real Estate Management(s)
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
DSWR	Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht
durchges.	durchgesehene
ebs	EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Ed.	Edition
EPRG-Modell	<u>E</u> thno-, <u>P</u> oly-, <u>R</u> egio-, <u>G</u> eozen-trismus-Modell
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et aliter
EWI	Europäische Wirtschaftsinformation
f.; ff.	folgende; fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade

GU	Generalunternehmer
H.	Heft
HP	Hewlett-Packard
IDRC	Industrial Development Research Council
IDRF	Industrial Development Research Foundation
INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
INTEC	Integrierte Technik (Zeitschrift)
IT	Information Technology
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MNC	Multi National Company
NAFTA	North American Free Trade Association
neub.	neubearbeitete
No.	Number
o.J.	ohne Jahr
o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
S.	Seite
u.a.	und andere
überarb.	überarbeitete
ULI	Urban Land Institute
verb.	verbesserte
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
vs.	versus
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WTO	World Trade Organization
z.B.	zum Beispiel

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Problemstellung

Die Immobilienbestände von Non Property Companies zählen neben Arbeit, Kapital, Technologie und Information zu den Produktionsfaktoren des Unternehmens, die zur Leistungserstellung eingesetzt werden, sei es zur industriellen Produktion, zum Handel von Gütern oder zur Erbringung von Dienstleistungen.<sup>1</sup> Während andere kapitalintensive Vermögensgegenstände der Bilanz wie beispielsweise Forderungen aus Lieferungen und Leistungen über Factoring oder Vorräte über Just in Time-Produktion einem Optimierungsprozeß unterzogen wurden, haben sich bislang nur wenige Unternehmen in Deutschland ihrer betrieblichen Immobilienbestände angenommen.<sup>2</sup>

Der Anteil der Grundstücke und Gebäude an der Bilanzsumme deutscher Unternehmen beträgt bei Betrachtung der Buchwerte durchschnittlich 10%.<sup>3</sup> Dieser Anteil kann sich auf über 40% erhöhen, wenn der Verkehrswert der Betriebsimmobilien in die Berechnung eingeht.<sup>4</sup> Aufgrund der enormen Kapitalbindung in Grundstücken und Gebäuden erstaunt es, daß bislang nur einige wenige deutsche Großunternehmen und Mittelständler eine aktive und strategisch ausgerichtete Auseinandersetzung mit dem Potentialfaktor Immobilie als notwendig erachten.<sup>5</sup> Wenn Non Property Companies, d.h. Unternehmen, deren originäres Kerngeschäft grundsätzlich nicht auf die Erbringung von immobilienpezifischen Sach- und Dienstleistungen ausgerichtet ist, ihre Betriebsimmobilien nicht in das strategische Management einbinden, vernachlässigen

---

1 Vgl. Joroff, Fifth Resource, S. 14; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 15.

2 Vgl. Lake, Decision Making, S. 17. Zu den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung in Deutschland siehe Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 231 ff.

3 Vgl. Schulte/Schäfers, Corporate Real Estate Management, S. 41.

4 Vgl. Ebert, Corporate Real Estate, S. 5; Duckworth, Corporate Real Property, S. 496; Brueggeman/Fisher/Porter, Corporate Real Estate, S. 572.

5 Vgl. Hummel, Marketing, S. 10; Schulte/Schäfers, Corporate Real Estate Management, S. 29; Schäfers, Immobilien-Management, S. 1.

sie 10-40% ihrer Vermögensgegenstände, die somit nicht gezielt im Leistungserstellungsprozeß eingesetzt werden.<sup>6</sup>

Nicht nur die Vermögenswirksamkeit der Betriebsimmobilien, sondern auch ihre Erfolgswirksamkeit, die sich aus den laufenden Kosten durch Nutzung und Instandhaltung der Immobilien ergibt, lassen ein enormes Rationalisierungspotential erahnen, das es in Zeiten verschärfter Wettbewerbsbedingungen zu nutzen gilt. In vielen Unternehmen sind die tatsächlichen Kosten der betrieblichen Immobilien unbekannt, da sie weder erhoben, zentral erfaßt noch zu aussagekräftigen Zahlen aggregiert und weitergeleitet werden.<sup>7</sup> Empirische Untersuchungen zeigen, daß die immobilienbezogenen Kosten einen Anteil von 3-10% an den jährlichen Umsatzerlösen bzw. 5-15% an den Gesamtkosten einnehmen können.<sup>8</sup>

Eine Integration der Unternehmensimmobilien in das strategische Management der Non Property Company, das über die Lenkung und Gestaltung aller Potentiale des Unternehmens zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen soll, erfolgt bislang nur in wenigen deutschen Unternehmen.<sup>9</sup> Nur durch eine Einbeziehung immobilienwirtschaftlicher Fragestellungen in den Strategieentwicklungsprozeß des Unternehmens kann eine systematische, an langfristigen Zielen orientierte Immobilienbereitstellung und -nutzung erfolgen, welche auf die Anforderungen der Unternehmensführung und der Kernaktivitäten ausgerichtet ist und folglich Markt- und Wettbewerbsvorteile generiert.<sup>10</sup> Ineffiziente Ad hoc-Entscheidungen, die von den Immobilienmanagern unter Zeitdruck implementiert werden müssen, können somit vermieden werden.<sup>11</sup>

---

6 Vgl. Lake, Decision Making, S. 5; Avis/Gibson/Watts, Assets, S. I; Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 64.

7 Vgl. Gop, Bilanz-Kur, S. 7.

8 Vgl. Schulte/Schäfers, Corporate Real Estate Management, S. 40; Arthur Andersen, Assets, S. 2.

9 Vgl. Pittman, Real Estate, S. 2; Bergsman, Corporate Philosophy, S. 28.

10 Vgl. Schulte/Schäfers, Corporate Real Estate Management, S. 31; Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 475; Lorient, Corporate Real Estate, S. 30.

11 Vgl. Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 493.

Maßgeblichen Einfluß auf die verschärften Wettbewerbsbedingungen, unter denen Non Property Companies agieren, haben heutzutage die Globalisierung der Märkte sowie die steigende Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen.<sup>12</sup> Diese Einflußfaktoren sind in den Industriestaaten Europas, Amerikas und Asiens seit zumindest einem Jahrzehnt unübersehbar und haben durch die Schaffung eines europäischen Binnenmarktes und die Öffnung Osteuropas zusätzlichen Antrieb erhalten.<sup>13</sup> Mit der Verwirklichung der Europäischen Union, aber auch mit der steigenden Konkurrenz fernöstlicher und südamerikanischer Unternehmen in Europa wachsen deutsche Unternehmen zunehmend in eine globale Geschäftstätigkeit hinein.<sup>14</sup> Dabei kann die Aufnahme internationaler Geschäftsaktivitäten nicht nur zum Absatz der Produktionsmengen im Ausland dienen, für die der Inlandsmarkt aufgrund der mit neuen Technologien erzielbaren Produktivitätsfortschritte zu klein geworden ist, sie erschließt vielmehr den Eintritt in neue Absatzmärkte sowie den Zugang zu vorteilhaften Standortfaktoren im Ausland und kann zur Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens beitragen.<sup>15</sup>

Dennoch sind mit der Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten nicht nur Vorteile verbunden: Eine Verkomplizierung der Umweltsituation, kulturelle Unterschiede sowie erhöhte Risiken und Kosten der Marktbearbeitung stellen neue Anforderungen an die Beteiligten.<sup>16</sup> Besonders ausgeprägt sind diese, wenn nicht nur die im Stammland produzierten Güter ins Ausland exportiert, sondern Produktionskapazitäten in andere Länder verlagert werden. Für viele deutsche Unternehmen stellt sich derzeit weniger die Frage, ob sie ihre Geschäftstätigkeit internationalisieren sollen, sondern in welcher Form sie diese erfolgreich gestalten können.<sup>17</sup> Eine bewußt geplante, strategische Ausrichtung der weltweiten Aktivitäten mit der Integration aller Unternehmensressourcen in

---

12 Vgl. Lake, Decision Making, S. 4.

13 Vgl. Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 520. Siehe Lake, Decision Making, S. 16 für eine Zusammenstellung globaler Einflußfaktoren auf das CREM.

14 Vgl. Hines, Real Estate, S. X.

15 Vgl. Venable, Globalize, S. 116; Hinterhuber, Globalisierung, S. 151; Hines, Real Estate, S. XI.

16 Vgl. Gomez et al., Management, S. 276; Lake, Decision Making, S. 42; Wunderer, Internationalisierung, S. 162; Wederspahn, Cultural Differences, S. 1104.

17 Vgl. Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 45.

das strategische Management kann entscheidend für Erfolg oder Mißerfolg auf internationaler Ebene sein.<sup>18</sup> Der von der weltweiten Öffnung der Märkte ausgehende Druck zwingt das Management dazu, die Allokation der Ressourcen, die Verteilung der Kompetenzen und die Standortentscheidung regelmäßig zu überdenken und zu optimieren.<sup>19</sup>

Aktuelle Forschungsprojekte des Industrial Development Research Council (IDRC) weisen auf eine fehlende Verbindung zwischen der Gesamtunternehmensstrategie und betrieblichem Immobilienmanagement bei Internationalisierungsvorhaben in der Unternehmenspraxis hin.<sup>20</sup> Mit der Aufnahme von Internationalisierungsaktivitäten wird neben der Unternehmensführung auch das Corporate Real Estate Management (CREM) vor neue Aufgabenfelder gestellt.<sup>21</sup> So stellen z.B. unterschiedliche Systeme im Bau- und Planungsrecht, Miet-, Kaufvertrags- und Steuerrecht zu beachtende Faktoren dar. Nicht zu unterschätzen sind weiterhin Mentalitäts- und Kulturunterschiede sowie Kommunikationsprobleme, die insbesondere bei der direkten Zusammenarbeit mit ortsansässigen Planern, Behörden und Baufirmen bei der Durchführung von Projektentwicklungsmaßnahmen zum Tragen kommen.<sup>22</sup>

Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, ist es notwendig, das CREM auf die lokalen Bedingungen des jeweiligen Immobilienmarktes und die Anforderungen des internationalen Kerngeschäftes der Non Property Company auszurichten. Die Belange der operativen Geschäftsbereiche stellen den Hauptbezugsrahmen dar, unter dem das internationale Immobilienmanagement zu agieren hat, da die primäre Aufgabe der betrieblichen Immobilienbestände in der bestmöglichen Unterstützung der Kernaktivitäten des Unternehmens liegt.<sup>23</sup> Des weiteren sind die Ausprägung der Unternehmensphilosophie und

---

18 Vgl. Kutschker, Internationalisierung, S. 648.

19 Vgl. Kreikebaum, Organisationsmanagement, S. 1.

20 Vgl. Lyne, Globalizing, S. 1110.

21 Vgl. Hines, Real Estate, S. 11.

22 Vgl. Schulte/Schäfers, Corporate Real Estate Management, S. 38.

23 Vgl. Ernst & Young, Corporate Real Estate 2000, S. 2; Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 475; Lorant, Corporate Real Estate, S. 30.



die Anforderungen der Unternehmensführung nicht zu vernachlässigen.<sup>24</sup> Diese äußern sich in dem Grad der Einbindung aller Auslandsniederlassungen sowie deren Immobilieneinheiten in den Gesamtunternehmensverbund, der grundlegenden Immobilienphilosophie der Non Property Company, der Führung von Immobilieneinheiten im In- und Ausland, der Immobilienstrategieentwicklung, der organisatorischen Eingliederung des Immobilienmanagements sowie der Steuerung und Kontrolle internationaler Immobilienaktivitäten.

Als Entscheidungshilfe für das Top-Management in bezug auf den gewünschten Autonomiegrad der Auslandsniederlassungen und deren Immobilienbereiche können nach dem EPRG-Modell von Perlmutter die ethno-, poly-, regio- und geozentrische Orientierung herangezogen werden. Dieser Ansatz basiert auf der Differenzierung qualitativer Aspekte der internationalen Unternehmens-tätigkeit, die insbesondere im internationalen CREM von besonderer Relevanz sind.<sup>25</sup> Daher erscheint der Ansatz von Perlmutter als besonders geeignet, Basisstrategien im internationalen CREM zu entwickeln, die einerseits auf die Belange der operativen Geschäftsbereiche ausgerichtet sind, andererseits die grundsätzliche Einstellung der Unternehmensführung berücksichtigen.

Die bisherigen Beiträge zum internationalen CREM greifen einzelne Problemfelder auf, die für die Unternehmenspraxis von besonderer Relevanz sind.<sup>26</sup> Dabei handelt es sich schwerpunktmäßig um die Standortwahl, die Evaluierung von Bereitstellungsalternativen sowie die Fragestellung der optimalen Leistungstiefe in der Immobilienbewirtschaftung, das heißt des Outsourcings von Facilities Management-Leistungen.<sup>27</sup>

---

24 Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 794.

25 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 12; Schäfers, Strategische Ausrichtung, S. 219. Beispielsweise werden Standortentscheidungen in einigen Unternehmen primär von persönlichen Gesichtspunkten und nur peripher von objektiven Kriterien bestimmt, womit sie einen emotionalen Charakter einnehmen.

26 Vgl. Schulte/Schäfers, Immobilienökonomie, S. 4; Schulte, Immobilienökonomie als Wissenschaft, S. 232: Insbesondere in den deutschen Wirtschaftswissenschaften besteht ein erheblicher Nachholbedarf bezüglich der Beschäftigung mit Immobilien.

27 Siehe hierzu beispielhaft die Zusammenstellung bei Teoh, Corporate Real Estate, S. 608 ff.

Eine integrative Betrachtung der Aufgabenfelder und Elemente eines internationalen CREMs fehlt bisher weitgehend. Auch läßt der Beitrag von Hines, einer der wenigen Ansätze zum internationalen CREM, diese Sichtweise außer acht; lediglich die Lebenszyklusphase der Immobilienbereitstellung, die Besteuerung der Unternehmensimmobilien sowie das Risiko- und Portfoliomanagement im internationalen Kontext werden fokussiert.<sup>28</sup> In der Dissertation von Schäfers wird ein integrativer Ansatz verwirklicht, doch beschränkt er sich in seinen Ausführungen weitgehend auf den nationalen Kontext.<sup>29</sup>

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß im wesentlichen ein konzeptioneller Rahmen für das internationale CREM fehlt, der sicherstellt, daß ein für das international tätige Unternehmen stimmiges betriebliches Immobilienmanagement entwickelt werden kann, und der es erlaubt, die bisher isoliert gewonnenen Einzelerkenntnisse in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll versucht werden, diese Lücke zu schließen.

Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Fragestellung, wie eine international tätige Non Property Company zwischen den Anforderungen der Unternehmensführung, des Kerngeschäftes und der Ausgestaltung des CREMs Kongruenz erreichen kann.<sup>30</sup> Hierzu werden ausgehend von den internationalen Unternehmensaktivitäten über die allgemeinen Aufgabenfelder und Elemente des Immobilienmanagements idealtypische Basisstrategien im internationalen CREM entwickelt. Diese immobilienpezifischen Basisstrategien sollen im Einklang mit den grundsätzlichen Werten und Einstellungen des Unternehmens stehen, damit eine strategische Übereinstimmung zwischen Unternehmensphilosophie, -zielen, -strategie und -organisation sowie dem internationalen CREM erzielt werden kann.<sup>31</sup>

---

28 Vgl. Hines, Real Estate, S. V f.

29 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 3 f.

30 Vgl. Duckworth, Corporate Real Property, S. 495.

31 Vgl. Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 23; Munari/Naumann, Steuerung, S. 644; Scherm, Personalmanagement, S. 18; Schurawitzki, Marketing, S. 7.

Dieser Gedanke folgt einerseits dem Stimmigkeitsprinzip, wonach vor allem die Stimmigkeit innerhalb des Unternehmens entscheidend für den Erfolg der Geschäftstätigkeit ist und andererseits dem deduktiven Grundkonzept der Betriebswirtschaftslehre, wonach zunächst die übergeordneten Ziele und Strategien des Unternehmens zu determinieren sind, die dann als Grundlage für die Ausgestaltung der einzelnen Funktionsbereiche – zu denen auch das CREM zählt – dienen.<sup>32</sup>

## 1.2 Methodische Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit basiert auf einem anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis. Die Betriebswirtschaftslehre wird demnach als eine angewandte Wissenschaft verstanden, die über die Entwicklung von praxisorientierten Aussagen zur Gestaltung und Verbesserung der betrieblichen Wirklichkeit beitragen soll.<sup>33</sup>

Nach Ulrich werden grundsätzlich vier verschiedene praxisorientierte Aussagen in der angewandten Betriebswirtschaftslehre unterschieden. Dies sind:

- die Ausarbeitung von inhaltlichen Lösungen,
- die Ausarbeitung von Lösungsverfahren,
- der Entwurf von Gestaltungsmodellen und
- die Ausarbeitung von Regeln für die Entwicklung von praktischen Gestaltungsmodellen.<sup>34</sup>

Im folgenden soll auf die methodische Vorgehensweise zur Erarbeitung praxisorientierter Aussagen sowie auf deren Einordnung in Ulrichs Systematik eingegangen werden.

---

32 Vgl. Wolf, Personalmanagement, S. 294; Scholz, Personalmanagement, S. 513; Macharzina, Internationalisierung, S. 6; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 529.

33 Siehe hierzu grundlegend Heinen, Betriebswirtschaftslehre, S. 23 ff.

34 Vgl. Ulrich, Management, S. 180.

Das in der Arbeit behandelte Problem stammt aus der Unternehmenspraxis: Mit der Internationalisierung des Kerngeschäfts geht eine Internationalisierung des CREMs einher. Für die besonderen Belange der internationalen CREMs vermissen die Entscheidungsträger von Non Property Companies Instrumente und Gestaltungsalternativen. Dies greift die vorliegende Arbeit auf und versucht, Lösungsansätze zur Bewältigung der Problemstellung darzulegen. Das Forschungsziel dieser Arbeit ist folglich ein praktisches; es wird die Verbesserung von Strukturen und Prozessen in Unternehmen angestrebt.

Zunächst werden in der Arbeit die Grundlagen zur Internationalisierung und zum CREM erarbeitet. Sie stellen die Basis für die Ableitung eines immobilien-spezifischen Internationalisierungsmodells dar. Zur Formulierung des immobilien-spezifischen Modells wird das EPRG-Modell von Perlmutter durch Analogie auf das CREM übertragen. Es werden die wesentlichen Gestaltungsfelder des CREMs – durch Übertragung der Erkenntnisse der allgemeinen Management-lehre auf das CREM – definiert und Instrumente zu ihrer Bewältigung vorgeschlagen. Damit sollen dem CRE-Manager Gestaltungsalternativen für die praktischen Probleme des internationalen CREMs dargestellt sowie Konzepte und Vorgehensweisen zu ihrer Lösung aufgezeigt werden.<sup>35</sup>

Diese Ausführungen zeigen, daß sich die vorliegende Arbeit der dritten Gruppe von Ulrichs Systematik, dem Entwurf von Gestaltungsmodellen, zuordnen läßt. Es wird ein Modell für die Wirklichkeit entworfen, das der Praktiker zur Lösung seines Problems anwenden kann.<sup>36</sup>

In den Fallstudien Asea Brown Boveri und Hewlett-Packard wird das Gestaltungsmodell praktisch angewendet. Sie zeigen mögliche Ausprägungen des CREMs in der Praxis auf. Beide international agierende Unternehmen weisen bereits ein aktives CREM auf internationaler Ebene vor. Im Rahmen der exemplarischen Untersuchung zeigt sich, wie diese Unternehmen die verschiedenen Instrumente zur Gestaltung des internationalen CREMs einsetzen. Die Fallstu-

---

35 Siehe hierzu im allgemeinen Kontext Ulrich, Management, S. 151.

36 Siehe hierzu vertiefend Ulrich, Management, S. 180 f.

dien geben dem Praktiker Anhaltspunkte, woraus ein aktives CREM auf internationaler Ebene besteht, wie die verschiedenen Instrumente eingesetzt und wie die Anforderungen auf internationaler Ebene bewältigt werden können.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Entsprechend der Problemstellung wird die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit darin gesehen, Anhaltspunkte für den Aufbau und die Einführung eines internationalen CREMs in Non Property Companies zu liefern, deren Geschäftstätigkeiten über die Grenzen ihres Heimatlandes hinaus expandieren. Aufgrund der im internationalen Kontext vielfältigen und stark unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Immobilienaktivitäten ist es notwendig, innerhalb der einzelnen Gliederungspunkte einige Eingrenzungen vorzunehmen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe CREM, betriebliches Immobilienmanagement sowie Immobilienmanagement synonym verwandt. Gleiches gilt für die Bezeichnungen Non Property Company, Unternehmen und Unternehmung. Weiterhin werden die Begriffe der Auslandsniederlassung oder verkürzt Niederlassung für jegliche Form des Auslandsengagements herangezogen. Es findet keine Differenzierung nach reinen Vertriebsaktivitäten oder der Ausführung von Produktionstätigkeiten sowie der eigentumsrechtlichen Stellung statt. Dies bedeutet, daß es sich nicht um Produktionsstätten handeln muß, die im vollständigen Eigentum der Muttergesellschaft gehalten werden, sondern daß auch reine Vertriebslokalitäten und Joint Ventures in die Bezeichnung der Auslandsniederlassung eingeschlossen sind.

Die rechtliche und steuerliche Behandlung von Unternehmensimmobilien und immobilienbezogenen Transaktionen unterliegt im internationalen Kontext einer Vielzahl unterschiedlicher Bestimmungen, auf die im Rahmen der Arbeit in ihrer Vollständigkeit nicht eingegangen werden kann. Dennoch werden Beispiele zur Erläuterung einzelner Fallgestaltungen herangezogen. Auch werden die Besonderheiten von Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen nur dort behandelt, wo sie von besonderer Relevanz sind; dies ist beispielsweise

bei der internationalen Standortwahl gegeben. Diese Eingrenzungen werden vorgenommen, da die Zielsetzung der Arbeit vielmehr in der Entwicklung eines konzeptionellen Grundgerüsts für das internationale CREM liegt als in der expliziten Aufzählung möglicher Einflußfaktoren auf das Immobilienmanagement, die aus internationalen Regelungen oder Unterschieden im Kerngeschäft resultieren.

Nach der Einleitung werden in Gliederungspunkt 2 die Grundlagen zur internationalen Unternehmenstätigkeit von Non Property Companies gelegt, da diese die Notwendigkeit eines internationalen CREMs begründen. Hierzu wird zunächst eine Definition des Begriffes der Internationalisierung vorgenommen; daran anschließend werden die Ziele und Beweggründe internationaler Geschäftstätigkeit vorgestellt. International agierende Unternehmen sind im Vergleich zu Unternehmen mit rein nationaler Tätigkeit einer größeren Komplexität und Dynamik der relevanten Entscheidungsfaktoren ausgesetzt. Das Schichtenmodell von Dülfer kann zur Reduzierung des Fremdheitsgrads von Gastländern genutzt werden; es wird im Anschluß an die Internationalisierungsziele erläutert. Um den Herausforderungen im internationalen Kontext fundiert begegnen zu können, ist eine systematische Strategieentwicklung notwendig. Daher geht der zweite Abschnitt dieses Kapitels auf Internationalisierungsstrategien und alternative Internationalisierungsmodelle ein. Letztere werden auf ihre immobilienpezifische Eignung geprüft; damit wird die Basis für Kapitel 4 gelegt. Wesentliche Bestandteile von Internationalisierungsstrategien, die zudem für das Immobilienmanagement von besonderer Bedeutung sind, stellen die Führungskonzeptionen nach dem EPRG-Modell von Perlmutter sowie die Markteintrittsstrategien dar, die am Ende des Kapitels 2 erörtert werden.

Die Zielsetzung des dritten Kapitels ist, aufbauend auf den Grundzügen der Internationalisierung von Non Property Companies, die Konzeption eines internationalen CREMs darzustellen, da mit der Internationalisierung der Kernaktivitäten eine Internationalisierung des Immobilienmanagements einhergeht. Hierzu wird auf den Begriff und die Aufgabenfelder des internationalen CREMs eingegangen, um strategische Alternativen für die einzelnen Phasen des Im-

mobilienlebenszyklus' erarbeiten zu können, die den Schwerpunkt des Kapitels darstellen. Der Gliederungspunkt schließt mit dem Verfahren zur Einführung des internationalen CREMs in Unternehmen.

Das betriebliche Immobilienmanagement einer Non Property Company erfüllt grundsätzlich eine Unterstützungsfunktion für ihre Kernaktivitäten. Die einzelnen Bausteine eines internationalen CREMs sollen in Gliederungspunkt 4 entwickelt werden, in dem idealtypische Basisstrategien erarbeitet werden, die einerseits auf die Anforderungen des Kerngeschäftes ausgerichtet sind, andererseits die unterschiedlichen Führungskonzeptionen nach dem EPRG-Modell von Perlmutter als elementare Bestimmungsfaktoren berücksichtigen. Somit wird für jede idealtypische strategische Orientierung ein Immobilienmanagement entwickelt, das sich insbesondere auf die Aspekte der Unternehmens- und daraus abgeleiteten Immobilienphilosophie, auf die Führungsstruktur, die Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung im internationalen CREM sowie die Steuerung und Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten konzentriert. Damit soll ein Beitrag zur Erzielung eines strategischen Fits in der Unternehmung geleistet werden, da der Funktionsbereich betriebliches Immobilienmanagement mit den vorgelagerten Unternehmensstrategien und den Werten und Einstellungen des Top-Managements abgestimmt wird.

In diesem Kapitel erfolgt zu jedem zu behandelnden Aspekt des internationalen Immobilienmanagements zunächst eine allgemeine Begriffsbestimmung, Darlegung der Elemente und Kennzeichen. Erst wenn diese Charakteristika der einzelnen Aspekte theoretisch fundiert sind, kann eine Eruiierung der idealtypischen Prägung des internationalen CREMs im Rahmen des EPRG-Modells von Perlmutter erfolgen. Dies folgt dem Gedanken, daß das betriebliche Immobilienmanagement nicht isoliert von den allgemeinen Unternehmensaktivitäten der Non Property Company betrachtet werden kann und folglich bei der Erarbeitung der Basisstrategien im internationalen CREM auf die Grundzüge der Unternehmensphilosophie, Unternehmensstrategie und Organisation einzugehen ist.

Diese idealtypischen Basisstrategien sollen in Gliederungspunkt 5 mit dem realtypischen Immobilienmanagement von zwei international tätigen Unternehmen verglichen werden. Eine empirische Untersuchung größeren Umfangs bietet sich für das internationale CREM nicht an, da nur einige wenige Unternehmen im europäischen Raum ein aktives, strategisch orientiertes CREM verfolgen, das Gegenstand einer Analyse sein könnte. Mit dem ABB-Konzern wird in der ersten Fallstudie eines der fortschrittlichsten Unternehmen im internationalen CREM untersucht, das nicht nur über seine Erfahrungen bei der Einführung des Immobilienmanagements berichtet, sondern auch konkrete Erfolgsergebnisse vorweisen kann. Das amerikanische Unternehmen Hewlett-Packard sowie das Immobilienmanagement des Konzerns werden in der zweiten Fallstudie analysiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund, daß amerikanische Non Property Companies den deutschen um einige Schritte in der Entwicklung des CREMs voraus sind und die Konzepte und Verfahrensweisen amerikanischer Unternehmen eine Vorreiterrolle für deutsche Non Property Companies einnehmen können.

Kapitel 6 schließt mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse und mit einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des internationalen CREMs die Arbeit ab.

Der Aufbau und Gang der Untersuchung wird in Abbildung 1 graphisch wiedergegeben.



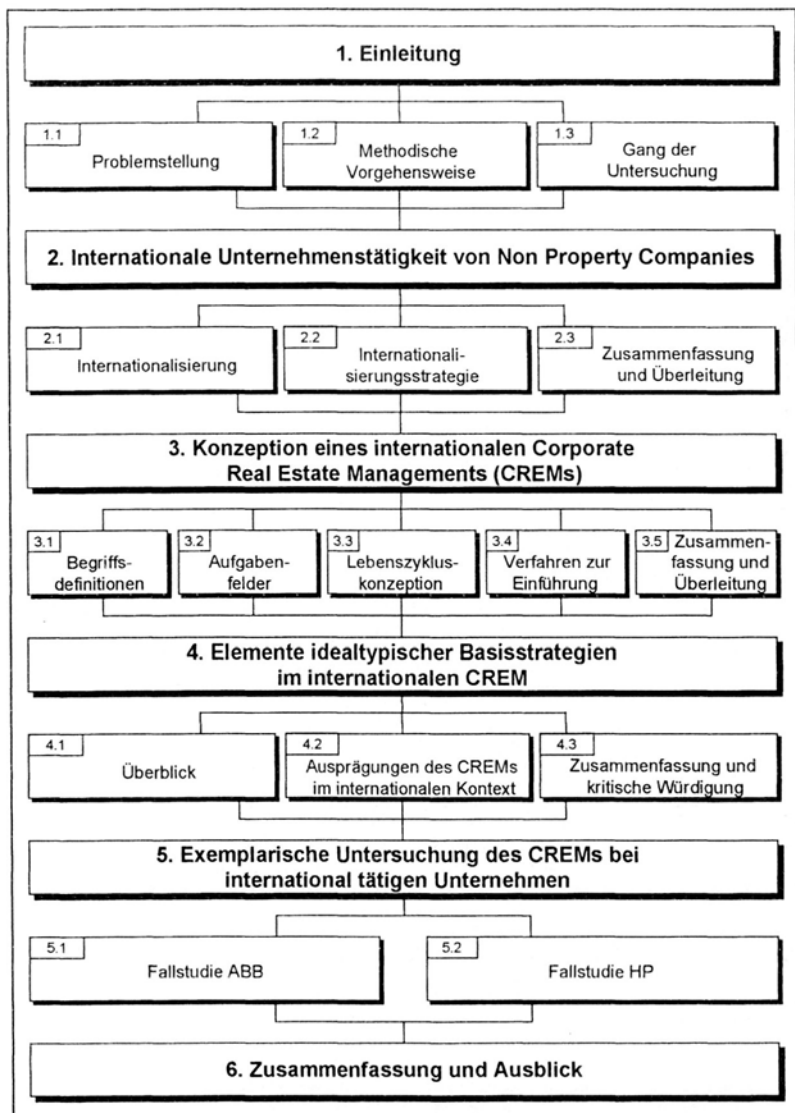


Abbildung 1: Aufbau und Gang der Untersuchung<sup>37</sup>

37 Quelle: eigene Abbildung.

## 2. INTERNATIONALE UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT VON NON PROPERTY COMPANIES

### 2.1 Internationalisierung

#### 2.1.1 Begriffliche Abgrenzung

Zu den signifikantesten ökonomischen Entwicklungen der Nachkriegszeit zählen die Intensivierung der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Verflechtungen sowie die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit von Unternehmen.<sup>38</sup> Die Entstehung der Globalisierung und Internationalisierung wird durch die fortschreitende Weiterentwicklung der Produktions-, Informations- und Kommunikationstechnologien, den Abbau von Handelshemmnissen sowie die Liberalisierung der Märkte ermöglicht und forciert.<sup>39</sup>

Derzeit ereignen sich große Veränderungen auf regionaler und globaler Basis: Der gemeinsame europäische Markt vergrößert sich durch neue Mitgliedsstaaten; die europaweite Deregulierung nationaler Märkte bringt den Unternehmen zusätzlichen Wettbewerb, bietet aber auch vermehrte Chancen; die politische und wirtschaftliche Umstrukturierung des ehemaligen Ostblocks schreitet voran; fernöstliche und südamerikanische Staaten treten immer stärker und erfolgreicher auf globalen Märkten auf.<sup>40</sup>

---

38 Vgl. Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 983; Meissner, Marketing, S. 416; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 126; Kulhavy, Marketing, S. 31; Keller, Internationalisierungsgrad, S. 707; Lyne, Facilities, S. 50; Duckworth, Corporate Real Property, S. 495; Meissner, Außenhandels-Marketing, S. 9; Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 26.

39 Vgl. Nourse, Real Estate, S. 18 ff.; Meissner, Marketing, S. 416 f.; Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Globalisierung, S. 1; Fack, Globalisierung, S. 451; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 974 f.; Krulis-Randa, Globalisierung, S. 75; Evers, Imperium, S. 12; Ouye/Darwish/Young, Corporate Real Estate, S. 11; Bormann, Globalisierung, S. 813 ff.; Mirow, Führungsstrukturen, S. 643; Hauschildt, Globalisierung, S. 5 f.; Lake, Decision Making S. 7; Fieten/Friedrich/Lageman, Globalisierung, S. 9: Unter Globalisierung wird hierbei die weltweite Verflechtung von Nationen, Organisationen und Individuen durch die Entstehung globaler Kapital-, Güter-, Absatz- und Arbeitsmärkte verstanden.

40 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. XXXI; Hahn, Unternehmensführung, S. 31; Nourse, Real Estate, S. 18; Lyne, IDRC, S. 121; Arioli, Globalisierung, S. 16; Tietz, Marktbearbeitungsstrategien, S. 685; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 39.

Die Europäische Union zielt auf die Verwirklichung eines gemeinsamen Binnenmarktes, der sowohl von der wirtschaftlichen Potenz als auch von der Zahl der Bevölkerung größer sein wird als die Wirtschaftsräume der USA oder Japans.<sup>41</sup> Die europäischen Unternehmen wachsen somit in zunehmender Weise in die Dimension einer globalen Unternehmenstätigkeit hinein. Diese Internationalisierung wird verstärkt durch die japanischen, koreanischen und amerikanischen Direktinvestitionen innerhalb der Europäischen Union, durch die Bemühungen osteuropäischer Staaten um eine Anbindung an die Europäische Union, aber auch durch die wachsende Präsenz europäischer Unternehmen auf amerikanischen und japanischen Märkten sowie auf den Märkten der Dritten Welt.<sup>42</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen unter Internationalisierung sämtliche Formen der auf Dauer angelegten grenzüberschreitenden Ausdehnung der Geschäftstätigkeit verstanden werden.<sup>43</sup> Darunter werden die beiden folgenden Fallgestaltungen subsumiert:

- ein inländisches Unternehmen konkurriert mit einem ausländischen Unternehmen auf dem Heimatmarkt des letzteren;
- ein inländisches Unternehmen konkurriert mit einem ausländischen Unternehmen auf einem Drittmarkt.<sup>44</sup>

Die meisten großen Konzerne der Industrie, des Dienstleistungsgewerbes und

---

41 Vgl. Jonas, Property, S. 13; Kaufmann, Gesellschaft, S. 11.

42 Vgl. Weber, Globalisierung, S. 3; Meissner, Marketing, S. 417; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 39; Schreyögg, Unternehmenskultur, S. 18; Lake, Decision Making, S. 4; Raeber, Integrationsmanagement, S. 656; Herring/Baker/Harris, Standortwahl, S. 2 ff.; Tietz, Marktbearbeitungsstrategien, S. 686; Weidenfeld/Turek, Standort Europa, S. 18 f. Neben den „vier kleinen Tigern“ Hongkong, Singapur, Taiwan und Südkorea entwickeln sich die asiatischen Schwellenländer der zweiten Generation wie Malaysia, Indonesien und Thailand zu immer stärkeren Konkurrenten auf den Weltmärkten.

43 Vgl. Macharzina/Engelhard, Internationales Management, S. 322; Kutschker, Internationalisierung, S. 47.

44 Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 93; Kaufmann, Gesellschaft, S. 11; Perlit, Management, S. 10 f. Die Fallgestaltung, daß ein inländisches Unternehmen mit einem ausländischen Unternehmen auf dem Heimatmarkt des ersteren konkurriert, ist als Definition für Internationalisierung für die vorliegende Arbeit nicht sinnvoll, da eine Abgrenzungsproblematik zu rein nationaler Unternehmensführung auftreten könnte.

des Handels, aber auch viele mittelständische Unternehmen sind international tätig.<sup>45</sup> Allerdings sind bezüglich der Art und Intensität der grenzüberschreitenden Aktivitäten große Unterschiede festzustellen. Das Spektrum reicht von bloßen Exporten aus dem Stammland über die Errichtung von eigenen Verkaufsniederlassungen in fremden Absatzmärkten bis zur Gründung ausländischer Tochtergesellschaften, die alle unternehmerischen Funktionen selbständig ausführen.<sup>46</sup> Die Wahl der Markteintrittsstrategie sowie die Intensität der internationalen Unternehmenstätigkeit haben Einfluß auf die Führung der Unternehmung sowie die verschiedenen internen Funktionsbereiche, zu denen auch das betriebliche Immobilienmanagement zählt. Im folgenden sollen die Begriffe der Non Property Company sowie der internationalen Unternehmenstätigkeit erläutert werden, bevor auf die Ziele der Internationalisierung und die Möglichkeiten der internationalen Umweltberücksichtigung eingegangen wird.

Non Property Companies können in Abgrenzung zu Property Companies – also zu Immobilienunternehmen – charakterisiert werden als Unternehmen, deren originäres Kerngeschäft grundsätzlich nicht auf die Erbringung von immobilien-spezifischen Sach- und Dienstleistungen ausgerichtet ist.<sup>47</sup> Als immobilien-spezifische Leistungen können hierbei die Vermittlung, die Projektentwicklung, die Verwaltung, die Finanzierung, der Erwerb und der Verkauf von Immobilien sowie die Erbringung von immobilienbezogenen Dienstleistungen klassifiziert werden.<sup>48</sup> Bei Non Property Companies läßt sich die Notwendigkeit der Erbringung von immobilien-spezifischen Leistungen lediglich aus dem originären Kerngeschäft der Unternehmung ableiten.<sup>49</sup> Dieses kann in Industrie, Dienstleistung oder Handel liegen. Das Immobiliengeschäft wird somit als derivativer

---

45 Vgl. Dülfer, Internationalisierung, S. 493.

46 Vgl. Raeber, Integrationsmanagement, S. 636; Venable, Globalize, S. 1116. Zu dem Prozeß der Internationalisierung siehe Kutschker, Internationalisierung, S. 57 ff.

47 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 17. In der Empirie läßt sich derzeit beobachten, daß sich einige Non Property Companies durch die Ausgründung von Immobilienentöchtern über Near Property Companies zu Property Companies entwickeln. Bei solchen Unternehmen kann nicht immer eine trennscharfe Klassifikation vorgenommen werden.

48 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 25.

49 Vgl. Nourse, Corporate Real Estate, S. 1014.

Unternehmenszweck betrachtet.<sup>50</sup> Die betrieblichen Grundstücke und Gebäude tragen nur mittelbar zur Gewinnerzielung bei, da die Unternehmensstrategie auf die Erbringung immobilienfremder Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet ist. Der Erfolg der Unternehmensimmobilien läßt sich – sofern keine Soll-Erfolgsgrößen vorgegeben werden – nur aus der Rentabilität der Sachgüter oder Dienstleistungen ableiten, die in der Immobilie erbracht oder durch die Immobilie erwirtschaftet wurden.<sup>51</sup>

Im Unterschied zur engeren Definition, bei der internationale Unternehmenstätigkeit nur dann vorliegt, wenn die Produktionspotentiale der Non Property Company auf mehrere Staaten verteilt werden und die Auslandsaktivitäten zur Erreichung und Sicherstellung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind,<sup>52</sup> soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit die weitere Definition verwendet werden. Als internationale Unternehmen können somit all jene Unternehmen gelten, die grenzüberschreitende Aktivitäten, gleich in welcher Form und in welchem Umfang, tätigen.<sup>53</sup>

Als Beispiele für eine internationale Unternehmenstätigkeit seien genannt:

- der internationale Austausch von Gütern, Kapital, Personal;
- die Ausdehnung der betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung, CREM, Forschung und Entwicklung auf mehrere Länder;
- die Durchführung der Leistungserstellung in mehreren Staaten.<sup>54</sup>

---

50 Vgl. Ciochetti/Vandell/Matthews, Real Estate Asset Management, S. 23.

51 Vgl. Hines, Real Estate, S. 244; Brown et al., Real Estate, S. 36.

52 Vgl. Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 126; Glaum, Internationalisierung, S. 10; Welge, Management, S. 4; Perlitz, Management, S. 12; Schulte-Mattler, Direktinvestitionen, S. 6.

53 Vgl. Macharzina/Engelhardt, Internationales Management, S. 322; Macharzina, Unternehmensführung, S. 720; Dülfer, Direktinvestitionen, S. 473; Dülfer, Internationales Management, S. 8; Kammel, Personaleinsatz, S. 179; Segler, Basisstrategien, S. 11; Brauchlin, Internationales Management, S. 235; Fayerweather, Unternehmung, Sp. 928; Sundaram/Black, Multinational Enterprises, S. 733; Schneider, Organisation, S. 207; Dichtl/Köglmayr/Müller, Exportentscheidung, Sp. 512.

54 Vgl. Kammel, Personaleinsatz, S. 179; Bamberger/Evers, Internationalisierungsentscheidungen, S. 106.

## 2.1.2 Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit

### 2.1.2.1 Überblick

Die internationale Unternehmenstätigkeit bedingt im Vergleich zu einer rein nationalen Ausrichtung erhöhte Risiken und zusätzliche Kosten der Marktbearbeitung, die nach einem entscheidungstheoretischen Kalkül eher gegen die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten sprechen.<sup>55</sup> Daher müssen zahlreiche Beweggründe in Form von Internationalisierungszielen existieren, welche Non Property Companies veranlassen, über die Grenzen ihres Stammlandes hinaus wirtschaftlich tätig zu werden.<sup>56</sup> Eine Systematisierung dieser Internationalisierungsziele kann – wie Abbildung 2 zu entnehmen ist – anhand ökonomischer und nicht-ökonomischer, defensiver und offensiver sowie ressourcen-, produktions- und absatzorientierter Kriterien erfolgen.<sup>57</sup>

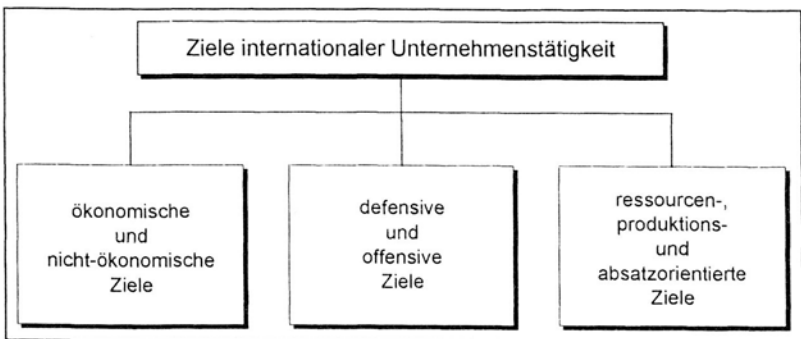


Abbildung 2: Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit<sup>58</sup>

55 Vgl. Macharzina, Theorie, S. 122; Macharzina, Unternehmung, Sp. 2899; Kenter, Steuerung, S. 20 f.; Segler, Basisstrategien, S. 20. Siehe Perlit, Internationales Management, Sp. 1857 ff., Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 30 ff. sowie Meissner, Außenhandels-Marketing, S. 21 ff. zu den im internationalen Kontext wirksam werdenden Risiken.

56 Vgl. Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 974.

57 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 720 ff.; Müller/Kornmeier, Unternehmensziele, S. 86; Buckley, Direktinvestitionen, Sp. 290. Siehe Dülfer, Internationales Management, S. 92 ff. für eine selektive Zusammenstellung internationaler Erhebungen zur Ermittlung von Internationalisierungsmotiven.

58 Quelle: eigene Abbildung.

Grundsätzlich ist zu beachten: Die drei Ansätze sind weder überschneidungsfrei, noch ist eine eindeutige Zuordnung in allen Fällen möglich.<sup>59</sup> Ferner bestehen Interdependenzen zwischen den verschiedenen Zielen, die sich zum Beispiel darin äußern, daß sich die Zielkategorien wechselseitig bedingen. Generell gilt es festzuhalten, daß es keinen allgemeingültigen Satz von plausiblen Zielen für die internationale Unternehmenstätigkeit gibt, sondern nur eine Vielzahl möglicher Ziele, die jeweils in Abhängigkeit von der Umwelt- und Unternehmenssituation der einzelnen Non Property Company herangezogen werden können.<sup>60</sup>

### 2.1.2.2 Ökonomische und nicht-ökonomische Ziele

Ein typisches ökonomisches Ziel internationaler Unternehmenstätigkeit stellt das Streben nach Gewinnerzielung und somit nach der Steigerung des Unternehmenswertes dar.<sup>61</sup> Insbesondere, wenn der Inlandsmarkt gesättigt ist oder negative Effekte des inländischen Konjunkturzyklus ausgeglichen werden sollen, können Aktivitäten im Ausland eine gewinnversprechende Alternative darstellen.<sup>62</sup> Als weitere ökonomische Ziele werden sicherungs- und wachstumsorientierte Bestrebungen bezeichnet, bei denen der Ausgleich eines inländischen Marktanteilsverlustes oder die Partizipation am dynamischen Wachstum von Auslandsmärkten und damit eine Umsatzorientierung im Vordergrund stehen.<sup>63</sup> Die Krisenfestigkeit kann gestärkt werden, indem die Unternehmung durch zusätzliche Märkte und Kundengruppen das Risiko streut und eine hohe Kapazitätsauslastung sicherstellt.<sup>64</sup> Ökonomische Ziele können des weiteren realisiert werden, wenn über die Ausweitung der Unternehmenstätigkeit Größenvorteile wie Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte entstehen.

---

59 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 721.

60 Vgl. Kormann, Ziele, S. 121; Douglas/Craig, Strategy, S. 51.

61 Vgl. Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 335.

62 Vgl. Hentze, Unternehmensplanung, S. 148; Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 220; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979.

63 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 446.

64 Vgl. Hentze, Unternehmensplanung, S. 148; Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 337; Kormann, Ziele, S. 122; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979.

Darüber hinaus ist es bei Mehrproduktunternehmen möglich, gleiche Komponenten bei der Erstellung differenzierter Produkte einzusetzen und somit Economies of Scope zu erzielen.<sup>65</sup> Über die Vergrößerung von Marktanteilen können Kostendegressionseffekte und auch nicht-ökonomische Ziele wie die Stärkung der Marktmacht erreicht werden.<sup>66</sup>

Wesentliche nicht-ökonomische Ziele bestehen in Prestigestreben, Stärkung der Verhandlungsposition gegenüber Staat und Verwaltung oder in der Verfolgung von Einfluß- oder Machtbedürfnissen.<sup>67</sup> Diese Ziele können wiederum Rückwirkungen auf die ökonomischen Ziele haben, wenn beispielsweise über die Ausweitung der Machtposition der Unternehmung staatliche Vergünstigungen und Zugeständnisse wie Subventionen, Kredite, Förderungsmaßnahmen oder Genehmigungen erlangt werden können, die sich auf das Gewinnpotential der Unternehmung auswirken.<sup>68</sup>

### 2.1.2.3 Defensive und offensive Ziele

Die Unternehmung wird in ihren Handlungsmöglichkeiten von bereits erfolgten Aktivitäten der wichtigsten Konkurrenten beeinflusst. Die Internationalisierung der Non Property Company hat dann einen defensiven Charakter, wenn die Unternehmung zur Stabilisierung ihrer gefährdeten Marktposition Auslandsaktivitäten aufnimmt oder der Konkurrenz ins Ausland folgt, um Wettbewerbsnachteile auszugleichen.<sup>69</sup> Gleiches gilt, wenn wichtigen Abnehmern ins Ausland gefolgt wird, um eine weitere Zusammenarbeit zu sichern und zu in-

---

65 Vgl. Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 338; Quelch/Hoff, Global Marketing, S. 749. Siehe Schenk, Kooperationen, S. 157 ff. sowie Macharzina, Unternehmensführung, S. 274, 294 und 729 zur ausführlichen Erklärung der Skalen- und Verbundeffekte sowie der Erfahrungskurvenvorteile.

66 Vgl. Kutschker, Akquisition, Sp. 3; Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 447; Hentze, Unternehmensplanung, S. 148; Brauchlin, Internationales Management, S. 236.

67 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 335 ff.; Dichtl/Köglmayr/Müller, Exportentscheidung, Sp. 513; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979.

68 Vgl. Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979; Hentze, Unternehmensplanung, S. 148; Meffert/Pues, Timingstrategien, S. 259 f.

69 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979; Kulhavy, Marketing, S. 34.



tensivieren.<sup>70</sup> In all diesen Fällen liegt eine extern induzierte Internationalisierung vor. Die Internationalisierungsstrategie der Unternehmung kann auch bewußt als Folgestrategie konzipiert werden. Im Rahmen des „Follow the Leader“-Verhaltens können die Eintrittsrisiken durch eine Zusammenarbeit mit bereits etablierten Unternehmen verringert und die Reaktionszeit verkürzt werden.<sup>71</sup>

Offensive Ziele werden von solchen Unternehmen verfolgt, die Wettbewerbsvorteile, welche zum Beispiel in Form von Technologievorsprüngen oder Kostenvorteilen bei ausländischer Produktion bestehen können, im internationalen Kontext nutzen wollen oder eine Verlängerung des Lebenszyklus ihres Leistungsprogramms durch internationalen Absatz anstreben.<sup>72</sup> Wird bei der Internationalisierung eine Pionierstrategie verfolgt, können die Vorteile des zuerst Handelnden wahrgenommen werden. Wichtige Positionen in den ausländischen Märkten können besetzt und den nachfolgenden Wettbewerbern der Markteintritt erschwert werden.<sup>73</sup>

#### **2.1.2.4 Ressourcen-, produktions- und absatzorientierte Ziele**

Ressourcenorientierte Internationalisierungsziele sind auf die möglichst kostengünstige Sicherung der Versorgung mit Rohstoffen und Zwischenprodukten ausgerichtet.<sup>74</sup> Ist die Unternehmung von bestimmten Rohstoffen abhängig, dann ist der gesicherte Zugang zu den Ressourcen für den Produktionsprozeß elementar.<sup>75</sup> Gerade bei der instabilen politisch-wirtschaftlichen Situation in weiten Teilen der Welt wird eine Risikoverteilung zur Absicherung der Ressourcenversorgung zunehmend relevant. Eine Streuung der Versorgungsquellen stellt nicht notwendigerweise die kostengünstigste Lösung dar, kann aber

---

70 Vgl. Meffert/Althans, Marketing, S. 25; Tietz, Euro-Marketing, S. 91.

71 Vgl. Schenk, Kooperationen, S. 154 f.

72 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Hentze, Unternehmensplanung, S. 149.

73 Vgl. Schenk, Kooperationen, S. 154 f.; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 40.

74 Vgl. Albrecht, Organisationsstruktur, S. 33; Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Schmeisser, Internationalisierung, S. 76; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979; Kormann, Ziele, S. 121; Jungnickel/Keller, Internationalisierungsformen, S. 334.

75 Vgl. Fayerweather, Unternehmung, Sp. 932 f.

mittel- und langfristig die Existenz der Unternehmung sichern.<sup>76</sup> Durch die internationale Unternehmenstätigkeit kann ein neuer Zugang zu technisch-wissenschaftlichem Know-how erschlossen und das Fachwissen innerhalb des Ressourcenpools der internationalen Unternehmung transferiert werden.<sup>77</sup>

Produktionsorientierte Ziele stehen im Mittelpunkt der Betrachtung, wenn davon ausgegangen wird, daß die Leistungserstellungsprozesse im Ausland kostengünstiger als im Heimatland durchgeführt werden können.<sup>78</sup> Beispielsweise kann sich eine internationale Verlagerung der Produktion als sinnvoll erweisen, wenn sich die ökonomischen Standortbedingungen im Inland verschlechtern, im Ausland dagegen relativ günstige Standortbedingungen vorliegen.<sup>79</sup> Die Verschärfung des internationalen Wettbewerbs zwingt Non Property Companies weitgehend dazu, die kostengünstigsten Standorte für die Produktion zu wählen und lokale Standortvorteile zu nutzen.<sup>80</sup> Unterschiedliche Lohnkosten bei gleicher Arbeitsproduktivität können einen Anreiz darstellen, in einem Niedriglohnland billiger zu produzieren und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten aufzubauen.<sup>81</sup>

Die absatzorientierten Internationalisierungsziele dienen der Sicherung bestehender sowie der Erschließung neuer ausländischer Absatzmärkte.<sup>82</sup> Hierzu zählen die Gewährleistung der Nähe zu potentiellen Abnehmern und der Ausbau bestehender Marktpositionen im Ausland sowie die Umgehung von Handelsrestriktionen ausländischer Staaten.<sup>83</sup> Ferner können Produktionsmengen

---

76 Vgl. Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 221.

77 Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 93; Fayerweather, Unternehmung, Sp. 932; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 40; Meffert/Althans, Marketing, S. 25; Tietz, Euro-Marketing, S. 91.

78 Vgl. Broll, Multinationale Unternehmen, S. 55; Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979; Meffert/Althans, Marketing, S. 25; Tietz, Euro-Marketing, S. 91.

79 Vgl. Broll, Multinationale Unternehmen, S. 55.

80 Vgl. Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 40; Kormann, Ziele, S. 122.

81 Vgl. Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 338; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 40; Rexroth, Standort Deutschland, S. 10.

82 Vgl. Broll, Multinationale Unternehmen, S. 55; Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 93; Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 219; Kebschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979; Kormann, Ziele, S. 124 f.; Kulhavy, Marketing, S. 34; Lyne, Globalizing, S. 1111.

83 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 721; Douglas/Craig, Strategy, S. 50.

im Ausland abgesetzt werden, für die der Inlandsmarkt aufgrund der mit neuen Technologien erzielten Produktionsfortschritte zu klein geworden ist.<sup>84</sup>

### 2.1.3 Internationale Umweltberücksichtigung

Internationale Non Property Companies sind in mehreren Volkswirtschaften und somit in unterschiedlichen nationalen Kontexten tätig.<sup>85</sup> Der Leistungserstellungsprozeß wird von der politisch-rechtlichen, ökonomischen und soziokulturellen Umwelt in den Gastländern beeinflusst.<sup>86</sup> Während bei einer rein nationalen Unternehmenstätigkeit von bekannten und relativ stabilen Umweltkonstellationen ausgegangen werden kann, sieht sich die international agierende Unternehmung einer größeren Komplexität und Dynamik der relevanten Einflußfaktoren ausgesetzt.<sup>87</sup> Die Heterogenität der Umwelt reicht von geringen Ausprägungsabweichungen einzelner Faktoren, wie zum Beispiel der Lebensbedingungen, bis hin zu unverständlichen oder nicht nachvollziehbaren Tatsachen wie Glaubensinhalte und Zeitvorstellungen.<sup>88</sup> Somit kann sich bei international tätigen Non Property Companies ein Informationsmangel bezüglich des Fremdheitsgrads des Gastlandes bemerkbar machen.<sup>89</sup> Dieser Mangel wird durch den steigenden Informationsbedarf bei internationaler Geschäftstätigkeit sowie die Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung verschärft.<sup>90</sup>

---

84 Vgl. Hinterhuber, Globalisierung, S. 151; Kerschull, Internationalisierungsmotive, Sp. 979; Meffert/Althans, Marketing, S. 25; Tietz, Euro-Marketing, S. 91; Kormann, Ziele, S. 124 f.

85 Nach Scherm stellt die Umweltberücksichtigung ein Kernproblem des internationalen Managements dar und bedarf der expliziten Berücksichtigung. Siehe hierzu Scherm, Personalmanagement, S. 17.

86 Vgl. Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 126; Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 221 f.; Beckmann/Fischer, Internationalisierung, S. 644; Rühli, Zielsystem, Sp. 2316 f. Siehe Hines, Marketing, S. 75 für eine Gegenüberstellung der relevanten Einflußfaktoren bei nationaler und internationaler Unternehmenstätigkeit.

87 Vgl. Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 221; Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 228; Macharzina, Unternehmensführung, S. 718; Dülfer, Internationalisierung, S. 504; Perlitz, Management, S. 71; Scherm, Personalmanagement, S. 45; Gladwin/Walter, Political Forces, S. 236; Macharzina/Oesterle, Internationalisierung, S. 5.

88 Vgl. Dülfer, Internationalisierung, S. 504; Segler, Basisstrategien, S. 19.

89 Vgl. Dülfer, Internationalisierung, S. 504.

90 Vgl. Segler, Basisstrategien, S. 19.

Das Verständnis für die natürlichen Gegebenheiten, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen in jedem Gastland ist essentiell für den Unternehmenserfolg. Daher liegt ein elementarer Erfolgsfaktor der internationalen Geschäftstätigkeit in der Verminderung des Fremdheitsgrads des Gastlandes.<sup>91</sup>

Mit dem Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung von Dülfer wurde ein Ordnungsraster zur Analyse und zur Reduzierung des Fremdheitsgrads internationaler Umwelten entworfen.<sup>92</sup> Ziel ist es, der international tätigen Unternehmung Hilfen zur Wahrnehmung aller für die internationale Entscheidungsfindung relevanten Umwelteinflüsse zu geben.<sup>93</sup> Der Kern des Schichtenmodells besteht darin, daß die Umweltelemente schichtenförmig übereinanderliegen und eine stufenmäßige Verursachung von unten nach oben bewirken, wobei allerdings auch eine Rückwirkung vorliegen kann. Zunächst wird die Unternehmung von jeder einzelnen Umweltschicht direkt beeinflusst; darüber hinaus wirken die jeweils vorgelagerten Umweltschichten auf ihre Aufgabenwelt.<sup>94</sup> Im Rahmen des Schichtenmodells werden die relevanten Einflußfaktoren wie die oben genannten politisch-rechtlichen, ökonomischen und sozio-kulturellen Determinanten nicht nur unabhängig voneinander identifiziert und additiv verbunden, sondern auch die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Faktoren berücksichtigt.<sup>95</sup>

In dem Modell, das in Abbildung 3 graphisch wiedergegeben ist, wird davon ausgegangen, daß die gesamten vom Menschen geschaffenen Umweltkomponenten auf die vorhandenen natürlichen Ressourcen zurückzuführen sind.<sup>96</sup> Damit stellen die natürlichen Gegebenheiten des Gastlandes wie die topogra-

---

91 Vgl. Dülfer, Direktinvestitionen, S. 479; Wederspahn, Cultural Differences, S. 1104; Macharzina, Unternehmensführung, S. 718; Schmidl, Kulturelle Einflüsse, S. 3; Lake, Decision Making, S. 3.

92 Vgl. Dülfer, Direktinvestitionen, S. 479 ff. Siehe Dülfer, Internationales Management, S. 177 ff. und Engelmeyer, Personalführung, S. 419 ff. für detaillierte Angaben zur theoretischen und empirischen Fundierung des Schichtenmodells.

93 Vgl. Ansoff, Management, S. 40; Engelmeyer, Personalführung, S. 421.

94 Vgl. Engelmeyer, Personalführung, S. 421 f.

95 Vgl. Dülfer, Direktinvestitionen, S. 480; Brauchlin, Internationales Management, S. 235.

96 Vgl. Dülfer, Direktinvestitionen, S. 480; Dülfer, Kulturbereich, Sp. 2656: Kulturelle Aktivitäten und zivilisatorische Innovationen erfolgen immer unter den gegebenen natürlichen Bedingungen und finden an diesen ihre Begrenzung.

phischen und klimatischen Bedingungen sowie die lebenswichtigen Ressourcen die Basis der Umweltanalyse dar.<sup>97</sup> An sie knüpfen die menschlichen Tätigkeiten bei der Nutzung und Veränderung der Natur an, die wiederum Rückwirkungen auf die Natur haben können.<sup>98</sup> Die natürlichen Gegebenheiten sind insbesondere bei der internationalen Standortwahl der Non Property Company von Relevanz, da die Standortfaktoren auf den Leistungserstellungsprozeß maßgeblichen Einfluß haben können.<sup>99</sup>

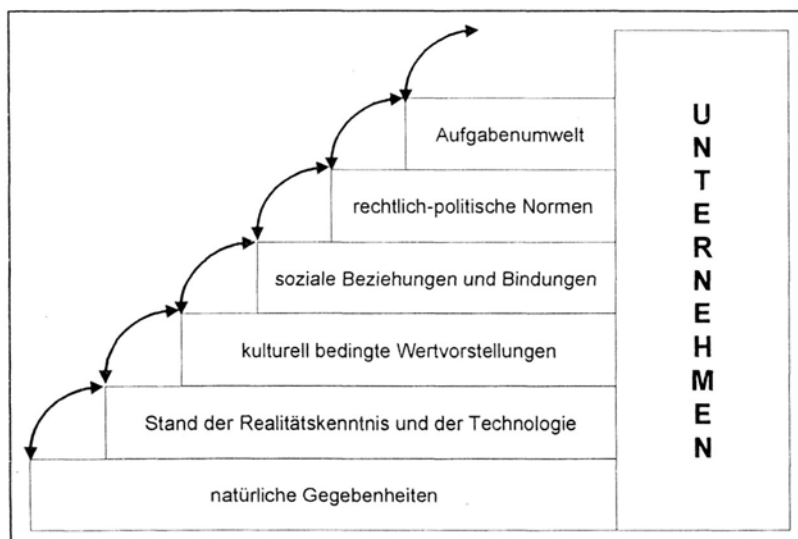


Abbildung 3: Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung<sup>100</sup>

Der Stand der Realitätskenntnis und der Technologie stellt die grundlegende menschengeprägte Umweltschicht dar und kann als Bindeglied zwischen natürlicher und artifizieller Unternehmensumwelt gesehen werden, da sie einerseits von den natürlichen Gegebenheiten geprägt ist, andererseits dem Menschen

97 Vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 227; Macharzina, Unternehmensführung, S. 718; Scherm, Personalmanagement, S. 45.

98 Vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 217.

99 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 46.

100 In Anlehnung an: Dülfer, Internationales Management, S. 218.

als Werkzeug für eine Naturveränderung zur Verfügung steht.<sup>101</sup> Der Entwicklungsstand eines Landes, zu dem z.B. menschliches Wissen, Sprache, Ausbildung, Erziehung und Know-how gehören, stellt die unabdingbare Grundlage für die folgenden, von der Humankultur gestalteten Umweltbedingungen dar.<sup>102</sup> Das Niveau dieser Schicht wirkt sich insbesondere auf den Personalentwicklungsbedarf sowie die Führungsformen der Auslandsniederlassungen und deren Immobilieneinheiten aus.<sup>103</sup>

Erst wenn bestimmte technische und kommunikative Verfahrenskenntnisse vorliegen, können sich individuelle Wertvorstellungen herausbilden und interpersonell ausgetauscht werden.<sup>104</sup> Damit sind individuelle Normen, wie religiöse Bekenntnisse, Einstellungen, Prinzipien oder persönliche Ziele der nächstfolgenden Schicht, den kulturell bedingten Wertvorstellungen, zuzuordnen.<sup>105</sup> Diese Schicht kann den generellen Erfolg der internationalen Unternehmenstätigkeit, aber auch die Erfolgswirksamkeit des CREMs beeinflussen, da Geschäftsabschlüsse sowohl von dem gegenseitigen Verständnis der Parteien als auch von der Berücksichtigung lokaler Anforderungen abhängen.<sup>106</sup>

Wertvorstellungen sind eine Voraussetzung für den Aufbau sozialer Beziehungen und Bindungen, welche die darüberliegende Ebene bilden. Die sozialen Beziehungen und Bindungen können in unterschiedlichsten Formen organisierter Mitgliedschaft, aber auch in informellen Gruppierungen auftreten und sind für das Verständnis der interpersonellen Beziehungen elementar.<sup>107</sup> Dazu gehören u.a. die Bedeutung der Großfamilie und die Regeln gesellschaftlicher

---

101 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 719; Dülfer, Direktinvestitionen, S. 480; Dülfer, Internationales Management, S. 259-269; Engelmeyer, Personalführung, S. 422.

102 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 719; Dülfer, Kulturbereich, Sp. 2655 f.: Die oft fremd erscheinenden Wertvorstellungen der Interaktionspartner gehen auf ein bestimmtes Weltbild zurück, das durch diese Schicht geprägt wird.

103 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 46.

104 Vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 216; Dülfer, Direktinvestitionen, S. 481; Engelmeyer, Personalführung, S. 422.

105 Vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 270-310; Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 45; Macharzina, Unternehmensführung, S. 719; Scherm, Personalmanagement, S. 46.

106 Vgl. Lake, Decision Making, S. 40.

107 Vgl. Engelmeyer, Personalführung, S. 422.

Gruppenbildung wie zum Beispiel die Kasten in Indien.<sup>108</sup>

Eine Stufe höher sind die rechtlich-politischen Normen einzuordnen, die zur Harmonisierung und Sicherung des Zusammenlebens geschaffen werden.<sup>109</sup> Hierunter fallen die Gesetzgebung, administrative Verhaltensweisen sowie die staatliche Steuer-, Sozial- und Wettbewerbspolitik.<sup>110</sup> Diese Umweltschicht kann tiefgreifende Auswirkungen auf das CREM haben. Änderungen der Transferbestimmungen von Gütern, Repatriierungsbeschränkungen und Risiken einer staatlichen Enteignung des betrieblichen Immobilienvermögens beeinflussen die internationale Ressourcenallokation sowie das Immobilienmanagement der Unternehmung.<sup>111</sup>

Von herausragender Bedeutung für die internationale Unternehmensführung ist die Aufgabenwelt, mit der die Eigenschaften und Verhaltensweisen der unmittelbaren Interaktionspartner des Unternehmens beschrieben werden. Zu diesen Stakeholdern zählen neben den potentiellen Kunden, Lieferanten und Banken auch die nationalen Behörden, informelle politische und traditionelle Autoritäten sowie religiöse Würdenträger.<sup>112</sup> Die enge Ankopplung der Aufgabenwelt an die allgemeine Umwelt wird im Modell durch die weitere Überordnung zum Ausdruck gebracht. Dies wird durch die Tatsache gerechtfertigt, daß die Segmente der allgemeinen Umwelt einen substantiellen Einfluß auf den Entscheidungsträger sowie seine Interaktionspartner im Gastland ausüben.<sup>113</sup>

Das Schichtenmodell von Dülfer geht über eine eklektische Aufzählung möglicher relevanter Umweltfaktoren hinaus, da es die Interdependenzen zwischen den Umweltfaktoren berücksichtigt. Es ist als ein Bezugsrahmen zu werten, der

---

108 Vgl. Dülfer, Management, S. 177; Dülfer, Internationales Management, S. 311-338.

109 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 719.

110 Vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 339-372; Macharzina, Theorie, S. 137; Engelmeyer, Personalführung, S. 422; Wacker, Internationalisierung, S. 179; Langer, Auslands-geschäft, S. 753 f.

111 Vgl. Lake, Decision Making, S. 40.

112 Vgl. Dülfer, Internationalisierung, S. 505; Segler, Basisstrategien, S. 18.

113 Vgl. Dülfer, Direktinvestitionen, S. 481; Scherm, Personalmanagement, S. 46.

einen wichtigen Beitrag zur Umweltselektion bei internationaler Unternehmenstätigkeit leisten kann.<sup>114</sup> Bei der Anwendung dieses Modells sind jedoch zwei Problemfelder zu beachten. Zunächst können Probleme auftreten, wenn Gesellschaften analysiert werden sollen, deren jeweilige Schichten sich nicht gegenseitig durchdringen, sondern isoliert voneinander nach einer eigenen Handlungsrationale funktionieren.<sup>115</sup> Weiterhin ist weder der Entscheidungsträger selbst – mit seiner im Stammland erworbenen Identität – Gegenstand der Untersuchung, noch die Wirkung der Stammlandunternehmung auf den Entscheidungsträger. Der Fremdheitsgrad kann aber nur richtig erfaßt werden, wenn auch die heimische Umwelt einer empirischen Analyse unterzogen wird, um deren Charakteristika offenzulegen.<sup>116</sup> Dennoch kann bei Kenntnis dieser beiden Problembereiche das Schichtenmodell von Dülfer ein wertvolles Instrumentarium zur Analyse und Bewertung internationaler Unternehmensumwelten liefern.

## **2.2 Internationalisierungsstrategie**

### **2.2.1 Begriffliche Abgrenzung**

Die Internationalisierung von Non Property Companies erfolgt in der Regel durch die Aufnahme von vielfältigen Aktivitäten im Ausland, ohne daß hinter dieser Geschäftsaktivität ein geschlossenes strategisches Konzept in Form einer Internationalisierungsstrategie steht.<sup>117</sup> Der wachsende Wettbewerbsdruck auf nationalen und internationalen Märkten, ein durch diese Entwicklung geschärftes Bewußtsein für synergetische Potentiale internationaler Unternehmenstätigkeit sowie die differenzierten Anforderungen und Erwartungen der Gastländer zwingen internationale Non Property Companies verstärkt dazu, in Abkehr von einer eher intuitiv und spontan geleiteten Geschäftsaktivität im Ausland, Internationalisierungsstrategien rational und systematisch zu konzi-

---

114 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 720.

115 Vgl. Engelmeyer, Personalführung, S. 425.

116 Vgl. Wederspahn, Cultural Differences, S. 1104 f.; Engelmeyer, Personalführung, S. 426.

117 Vgl. Perlitz, Management, S. 37 und 75.



pieren.<sup>118</sup> Auf der Grundlage einer systematischen Strategieentwicklung läßt sich den unternehmerischen Herausforderungen einer komplexen und dynamischen Umwelt fundiert begegnen, was für den Erfolg der Internationalisierungsaktivitäten maßgeblich sein kann.<sup>119</sup>

Unter einer Internationalisierungsstrategie wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine grundsätzliche, länderübergreifende und längerfristig ausgerichtete Handlungskonzeption zur Erreichung unternehmerischer Zielsetzungen auf Auslandsmärkten verstanden.<sup>120</sup> Sie baut auf Wettbewerbsvorteilen auf, die für eine internationale Unternehmenstätigkeit notwendig sind, und hat Einfluß auf die Gestaltung interner Strukturen und Prozesse.<sup>121</sup> Somit streben Internationalisierungsstrategien die Realisierung der Unternehmensziele über die nationale Umwelt hinaus in einem internationalen Bezugsrahmen an.<sup>122</sup>

Im Zuge der Internationalisierung müssen Unternehmen ein ganzes Spektrum strategischer Entscheidungen treffen, die auch als Dimensionen von Internationalisierungsstrategien bezeichnet werden können.<sup>123</sup> Hierzu zählen:

- die Festlegung der strategischen Orientierung der Unternehmung, wobei eine Entscheidung zwischen der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten am Weltmarkt und der jeweiligen Anpassung an die Umwelthanforderungen des Auslandsmarktes zu treffen ist;
- die Wahl von Strategien für die Entwicklung der internationalen Unternehmensposition, wobei zwischen Wachstums-, Konsolidierungs- und Desinvestitionsstrategien unterschieden wird;
- die Formulierung von Markteintrittsstrategien für die Auslandsmärkte, welche alternative Formen der Geschäftsaufnahme und -ausweitung darstellen;

---

118 Vgl. Macharzina, Organisation, S. 592; Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 217.

119 Vgl. Macharzina, Internationalisierung, S. 4; Kutschker, Internationalisierung, S. 648.

120 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 270; Meffert, Unternehmensführung, S. 267; Kutschker, Internationalisierung, S. 648.

121 Vgl. Perlitz, Management, S. 75; Macharzina, Unternehmensführung, S. 727.

122 Vgl. Hentze, Unternehmensplanung, S. 149.

123 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 727; Dülfer, Internationales Management, S. 113.

- die Klärung von Kooperations- und Eigentumsstrategien, wobei prinzipielle Entscheidungen getroffen werden müssen, ob eine alleinige Beherrschung der Auslandsaktivitäten angestrebt wird oder ob Partnerschaften eingegangen werden sollen;
- die Festlegung von Wettbewerbsstrategien, welche die Art des angestrebten Wettbewerbsvorteils und das Verhalten beim Aufbau und der Verteidigung der Vorteile umfassen;
- die Ableitung von Funktionsbereichsstrategien, welche die Anpassung der betrieblichen Funktionsbereiche an die Anforderungen der internationalen Geschäftstätigkeit betrachten;
- die Entwicklung von Strategien zur Koordination der internationalen Aktivitäten, welche die Gestaltung der Organisations-, der Informations- und der Kommunikationsstruktur sowie die Steuerung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten umfassen.<sup>124</sup>

Da diese Dimensionen von Internationalisierungsstrategien interdependent sind und somit nicht isoliert voneinander gestaltet werden können, sollen nach der Darstellung der strategischen Konzepte zur Internationalisierung mit den strategischen Führungskonzepten und den Markteintrittsstrategien jene zwei Strategiedimensionen herausgegriffen und näher erläutert werden, die im Mittelpunkt der internationalen Strategiebildung stehen und für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit zweckführend sind.<sup>125</sup>

## **2.2.2 Strategische Konzepte zur Internationalisierung**

### **2.2.2.1 Klassifikation existierender Internationalisierungstheorien und -modelle**

In der Literatur ist eine Vielzahl von Theorien und Modellen entwickelt worden, deren Ziel die Identifikation von Erklärungsvariablen ist, die für eine Internatio-

---

<sup>124</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 727; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 986 f.; Tietz, Euro-Marketing, S. 123; Dülfer, Internationales Management, S. 114 ff.; Müller/Kornmeier, Unternehmensziele, S. 77.

<sup>125</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 727.

nalisation von Unternehmen bedeutsam sind. Daher bietet es sich an, diese Theorien und Modelle im folgenden zu klassifizieren und daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie immobilienwirtschaftliche Anhaltspunkte bieten. Als Entscheidungskriterium für die Eignung einzelner Theorien und Modelle zur Ableitung immobilienbezogener Aussagen werden die in der Arbeit definierte Problemstellung sowie die daraus abgeleiteten Ziele herangezogen. Mit diesen Theorien und Modellen sollte dem in der Praxis vorherrschenden Problem – die mangelnde Integration immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen, Prozesse und Strukturen in das Gesamtunternehmen – begegnet werden können. Sie sollten daher ein entsprechendes Erklärungsziel verfolgen. Die Theorien und Modelle wären dann geeignet, wenn sie sich zunächst auf das CREM im internationalen Kontext anwenden oder übertragen ließen und wenn sie weiterhin differenziert genug wären, um die in der Realität auffindbaren Konstellationen und Situationen abbilden und erklären zu können. Des weiteren sollten sie tauglich sein, der Unternehmenspraxis Gestaltungsalternativen aufzuzeigen. Die in diesem Gliederungspunkt gewählte Klassifikation orientiert sich an der mit der Internationalisierung verbundenen Markteintrittsstrategie.<sup>126</sup>

Die Theorien des internationalen Handels haben zur Zielsetzung, die Entstehung von grenzüberschreitenden Absatzaktivitäten zu erklären. Stellvertretend für diese Gruppe von Internationalisierungstheorien können die Theorie der Faktorausstattung (Heckscher-Ohlin-Theorem),<sup>127</sup> die Produktlebenszyklustheorie, die Lernkurventheorie sowie die Standorttheorie genannt werden.<sup>128</sup>

Neben dem Export kann als alternative Markteintrittsstrategie die Durchführung einer Investition im Ausland gewählt werden. Die Theorien der Direktinvestitionen im Ausland haben als Erklärungsziel, wann und warum Unternehmen im Ausland investieren. Zu diesen Theorieansätzen zählen u.a. die klassische

---

126 Zur Darstellung alternativer Markteintrittsstrategien siehe Kapitel 2.2.4.

127 Vgl. Dieckheuer, Wirtschaftsbeziehungen, S. 58 ff.

128 Siehe hierzu stellvertretend Perlit, Management, S. 79-106 sowie Stein, Unternehmung, S. 68-75.

Kapitaltheorie, die Theorie des monopolistischen Vorteils, die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens sowie die Standorttheorie.<sup>129</sup>

Diese Theorien der Internationalisierung stellen primär Erklärungsvariablen für die Aufnahme und das Zustandekommen unterschiedlicher Internationalisierungsaktivitäten dar. Die Entstehung von grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten wird aus unternehmensinternen und -externen Faktoren aufgezeigt. Die Theorien richten sich mit ihrem Erklärungsgehalt auf die Kernaktivitäten eines Unternehmens: sie zeigen auf, wann eine Internationalisierung sinnvoll sein kann, welche Markteintrittsstrategie die vorteilhafteste ist und ob es zur internen Nutzung der Internationalisierungsvorteile noch andere Alternativen gibt. Die aufgeführten Theorien geben allerdings keine Anhaltspunkte für eine möglichst effiziente Ausgestaltung unterstützender Aktivitäten bei Internationalisierungsvorhaben. Sie eignen sich nicht zur Ableitung einer immobilien-spezifischen Theorie, die einen konzeptionellen Rahmen für die Entwicklung immobilienbezogener Basisstrategien im internationalen Kontext darstellen vermag.

Neben den genannten Theorien der Internationalisierung werden in der Literatur unterschiedliche Modelle für die Entwicklung von Internationalisierungsstrategien vorgeschlagen. Auch bei den Internationalisierungsmodellen kann eine Differenzierung nach dem Erklärungsziel vorgenommen werden.<sup>130</sup>

Eine Gruppe von Internationalisierungsmodellen zielt auf die Bestimmung von Erfolgspotentialen. Hierzu zählen die Ansoff-Matrix, die Produkt-Portfolio-Matrix sowie das Globalisierungsmodell. Über die Definition alternativer Marktbearbeitungsstrategien, die Bestimmung des Marktanteils und Marktwachstums der einzelnen Produkte oder die Lokalisierung von Kostensenkungs- oder Differenzierungspotentialen sollen Erfolgspotentiale aufgedeckt werden.

---

129 Siehe hierzu u.a. Perltz, Management, S. 106-123 sowie Stein, Unternehmung, S. 52-68.

130 Siehe hierzu u.a. Engelhard/Dähn, Unternehmenstätigkeit, S. 26 ff.

Einige Modelle wie beispielsweise das Triade-Modell behandeln die Optimierung der geographischen Struktur der internationalen Unternehmensaktivitäten; andere hingegen die Frage, wie man die Führung und Integration internationaler Unternehmenseinheiten gestalten kann. Zu dieser letzteren Kategorie von Modellen zählt das EPRG-Modell.<sup>131</sup>

All diese Gruppen von Internationalisierungsmodellen sind grundsätzlich zur Ausarbeitung immobilienpezifischer Konzepte geeignet. Sie bieten immobilienwirtschaftliche Ansatzpunkte, obwohl sie andere Erklärungsziele verfolgen. Im folgenden Kapitel soll je eine dieser Modellkategorien beispielhaft dargestellt und anschließend kritisch gewürdigt werden.

#### **2.2.2.2 Darstellung ausgewählter Internationalisierungsmodelle**

In den folgenden Ausführungen werden das Globalisierungsmodell von Porter, das Triade-Modell von Ohmae sowie das EPRG-Modell von Perlmutter vorgestellt und im Hinblick auf die Eignung zur Ableitung idealtypischer immobilien-spezifischer Basisstrategien untersucht.

##### **2.2.2.2.1 Globalisierungsmodell von Porter**

Porter entwickelt mit seinem Globalisierungsmodell ein Rahmenkonzept für die Formulierung von Internationalisierungsstrategien. Hierzu unterscheidet er zunächst zwischen länderspezifischen und globalen Branchen. Bei länderspezifischen Branchen ist der Wettbewerb zwischen den betreffenden Unternehmen innerhalb eines Landes oder einer kleinen Ländergruppe grundsätzlich unabhängig vom Marktgeschehen in anderen Ländern.<sup>132</sup> Eine globale Branche liegt nach Porter dann vor, wenn die Wettbewerbsposition der Unternehmung in einem spezifischen Land von ihrer Marktposition in anderen Ländern beeinflusst

---

131 Vgl. stellvertretend Perlitz, Management, S. 40 ff., 51 ff. und 152 ff. zu den Internationalisierungsmodellen.

132 Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 20; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 75; Perlitz, Management, S. 152.

wird.<sup>133</sup> Während sich Unternehmen aus länderspezifischen Branchen entscheiden können, ob sie international tätig werden oder ihre Aktivitäten auf den Heimatmarkt beschränken, ist für Unternehmen der globalen Branchen die Formulierung einer Internationalisierungsstrategie von existentieller Bedeutung.<sup>134</sup> Porter entwickelt sein Globalisierungsmodell aus der Wertkette, wobei er zwischen Primär- und Sekundäraktivitäten unterscheidet.<sup>135</sup> Als Wertaktivitäten werden allgemein jene Bausteine bezeichnet, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Die Gewinnspanne ergibt sich aus dem Unterschied zwischen dem Gesamtwert eines Produktes und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind.<sup>136</sup> Die einzelnen Elemente der Wertkette werden in Abbildung 4 dargestellt.

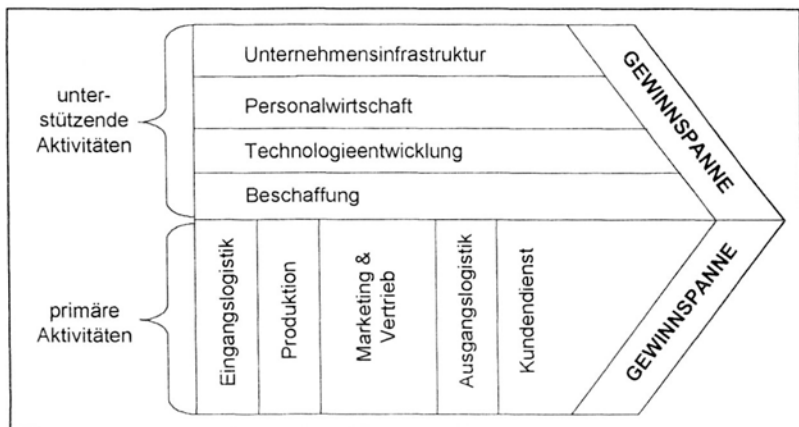


Abbildung 4: Modell der Wertkette<sup>137</sup>

Die primären Aktivitäten repräsentieren die Reihenfolge, in der Materialien in das Unternehmen gebracht und verarbeitet, die Endprodukte vermarktet und

<sup>133</sup> Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 20; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 76; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 622.

<sup>134</sup> Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 21; Perlit, Management, S. 152.

<sup>135</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 94.

<sup>136</sup> Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 64.

<sup>137</sup> In Anlehnung an: Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 62.

vom Kundendienst betreut werden.<sup>138</sup> Die unterstützenden Aktivitäten verlaufen parallel zu den Primäraktivitäten und ermöglichen deren reibungslose Abwicklung.<sup>139</sup> Für die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie hat das Management zu entscheiden, wie die verschiedenen Aktivitäten der Wertkette den unterschiedlichen Ländern zugeteilt werden sollen.<sup>140</sup> Porter schlägt vor, die nachgelagerten, also stärker kundenbezogenen Unternehmensfunktionen wie Marketing, Verkauf, externe Logistik und Kundendienst in Kundennähe anzusiedeln.<sup>141</sup> Die vorgelagerten Aktivitäten sowie die unterstützenden Maßnahmen, zu denen auch das Immobilienmanagement zählt, sind nach seiner Auffassung nicht an den Kundenstandort gebunden.<sup>142</sup>

Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale lokaler und globaler Strategien stellen für Porter die Konfiguration als geographische Streubreite der Aktivitäten sowie die Koordination als Maß der Abstimmung der Wertkettenaktivitäten dar.<sup>143</sup> Hieraus leitet er die landesspezifische Strategie eines rein national agierenden Unternehmens sowie mehrere Globalstrategien ab. Diese Globalstrategien stehen im Mittelpunkt der weiteren Analyse in Porters Globalisierungsmodell, da er für die Branchen mit weltweiter Ausrichtung folgende nach wettbewerbspolitischer und geographischer Streubreite differenzierten Strategien entwickelt: die globale Kostenführerschaft oder Differenzierung, die globale Segmentierung, die länderspezifische Anpassung sowie die Strategie für geschützte Märkte.<sup>144</sup>

Das Globalisierungsmodell von Porter zählt zu den umfassendsten Konzepten für die Formulierung von Internationalisierungsstrategien; dennoch sind einige kritische Anmerkungen zu seinem Modell angebracht. Nach Porter sind explizit

---

138 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 61; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 111; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 94; Eschenbach/Kunesch, Konzepte, S. 94.

139 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 61 f.; Porter, Wettbewerb, S. 22.

140 Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 25.

141 Vgl. Perlitz, Management, S. 153.

142 Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 25.

143 Vgl. Eschenbach/Kunesch, Konzepte, S. 159 f.

144 Vgl. Kutschker, Internationalisierungsstrategie, S. 226 f.; Perlitz, Management, S. 156 f.

für jedes Wertelement Entscheidungen hinsichtlich der Koordination und Konfiguration zu treffen und zwar unter Beachtung der Fragestellung, ob Wettbewerbsvorteile aus der Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung errungen werden können. Dies führt zu einer hohen Ausdifferenzierung, aber auch zu einem nur undeutlichen Bild der Gesamtunternehmensstrategie. So betont Porter, daß unterschiedliche Strategien in den verschiedenen Geschäftsbereichen vorliegen, aber auch innerhalb der Geschäftsbereichsstrategien die Funktionalstrategien sowohl multinational als auch global ausgerichtet sein können.<sup>145</sup> Weiterhin läßt Porter eine detaillierte Analyse, wie solche Kosten- und Differenzierungsvorteile im Rahmen der Internationalisierung gefunden werden können, weitgehend vermissen.<sup>146</sup> Grundsätzlich besteht die Gefahr, daß ein Unternehmen sehr inflexibel wird, sobald es seine Wertkette optimiert hat, da eine Neuoptimierung des gesamten Wertkettensystems zu erheblichen Anpassungsschwierigkeiten führen kann.<sup>147</sup>

#### **2.2.2.2 Triade-Modell von Ohmae**

Die Globalisierung von Produkten und Märkten, der rasche technische Fortschritt sowie neoprotektionistische Tendenzen lassen nach Ohmae einen neuen Unternehmenstyp entstehen: das Triade-Unternehmen.<sup>148</sup> Dessen Hauptmerkmal ist eine Konzentration der Unternehmenstätigkeit und folglich der Aufbau einer starken Wettbewerbsposition in den Triaderegionen USA, Europa und Japan.<sup>149</sup> Das Triade-Unternehmen wird in diesen drei Regionen als lokales Unternehmen betrachtet und erreicht dort eine Insider-Stellung, die derjenigen lokaler Anbieter gleicht.<sup>150</sup> Bei der Formulierung der Unternehmensziele, Strategien und Maßnahmen werden potentielle Auswirkungen auf die Triade-Regionen betrachtet, wozu ein extensives Wissen über die Märkte der Triade erforderlich ist. Das Triade-Denken ist nach der Meinung Ohmaes hauptsäch-

---

145 Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 30; Kutschker, Internationalisierungsstrategie, S. 227.

146 Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 62 ff.; Perlitz, Management, S. 157.

147 Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 40.

148 Vgl. Ohmae, Triade, S. 13 f.; Perlitz, Management, S. 144.

149 Vgl. Ohmae, Triade, S. 1.

150 Vgl. Ohmae, Triade, S. 143.



lich durch drei Phänomene notwendig geworden: die zunehmend kapitalintensive Produktion, die dynamische Entwicklung neuer Technologien und die Homogenisierung der Nachfrage.<sup>151</sup>

Bezüglich der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie empfiehlt Ohmae das in Abbildung 5 visualisierte Sprinkler-Modell, mit dem nach der Innovation eines Produktes alle Schlüsselmärkte gleichzeitig überflutet werden.<sup>152</sup>

Mit dem Sprinkler-Modell soll eine rasche Diffusion neuer Technologien in allen relevanten Märkten erreicht und eine langwierige sequentielle Vorgehensweise vermieden werden.<sup>153</sup> Zum Zeitpunkt des Markteintritts wird eine ausreichende Marktgröße sichergestellt, wodurch Anlaufinvestitionen in die Produktion gerechtfertigt und niedrigere Stückkosten erzielt werden können.<sup>154</sup>

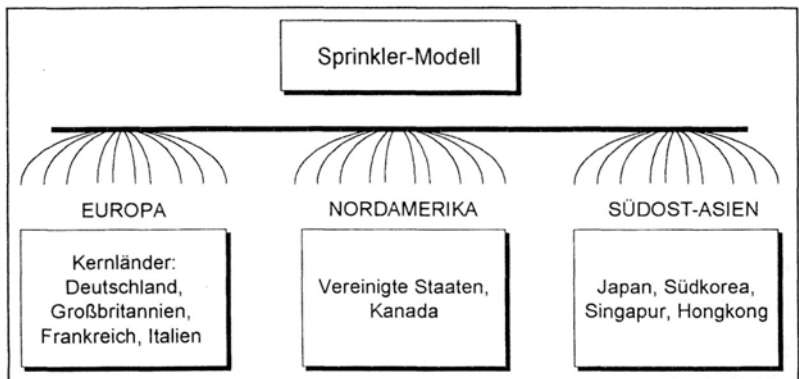


Abbildung 5: Sprinkler-Modell von Ohmae<sup>155</sup>

Um ein Triade-Unternehmen zu werden, hat eine Neuorientierung der unternehmerischen Funktionsbereiche zu erfolgen. Die Produkttechnologie ist am

151 Vgl. Perlitz, Management, S. 145.

152 Vgl. Ohmae, Triade, S. 44.

153 Vgl. Perlitz, Management, S. 147.

154 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 627.

155 In Anlehnung an: Ohmae, Triade, S. 44; Perlitz, Management, S. 148; Meffert/Pues, Timingstrategien, S. 256.

Weltmarkt zu orientieren, die Prozeßtechnologie auf Kostendegression auszurichten und mit Hilfe von Kooperationen ist die Triade-Unternehmung zu einem Insider zu entwickeln.<sup>156</sup> Des weiteren ist nach Ohmae die Unternehmensorganisation neu zu überdenken. Zur optimalen Ausnutzung von Synergieeffekten unterscheidet er drei Organisationsmodelle: das multinationale, das multilokale und das multiregionale Unternehmen. Bei seiner Beschreibung der verschiedenen Organisationsformen wird deutlich, daß die Klassifikation dem noch zu beschreibenden EPRG-Modell von Perlmutter sehr nahe kommt.<sup>157</sup> Um die Entwicklung zu einem Triade-Unternehmen zu vollziehen, sind weiterhin die Aufgaben der Unternehmenszentrale neu zu definieren. Deren Hauptaufgaben bestehen darin, eine Vordenkerrolle zu übernehmen und den Mitarbeitern Motivation, Zielvorstellungen und Werte zu vermitteln, die Ressourcenallokation zu optimieren sowie die Unternehmensaktivitäten zu koordinieren.<sup>158</sup>

Kritisch ist zu dem Triade-Modell anzumerken, daß es sich weitgehend auf die Strategie der Kostenführerschaft konzentriert, die durch eine Marktdurchdringungsstrategie in den Triade-Ländern erreicht werden soll. Die Strategiealternative der Qualitätsführerschaft wird von Ohmae tendenziell vernachlässigt. Die Analyse von Ohmae ist durch die japanische Denkweise geprägt. Dies wird durch die triadisch orientierte Unternehmenszielsetzung deutlich, bei der geringere Gewinne in Teilmärkten zugunsten einer Gewinnmaximierung auf dem Gesamtmarkt in Kauf genommen werden. Während nach Ansicht von Ohmae die traditionellen Unternehmensziele Return on Investment, Eigenkapitalrentabilität und Gewinn in westlichen Industrieunternehmen im Vordergrund stehen, werden bei Triade-Unternehmen relative oder absolute Marktanteilsziele als Steuerungsgrößen bevorzugt.<sup>159</sup> Weiterhin konzentriert sich das Triade-Modell auf Großunternehmen, da für mittlere und kleine Unternehmen eine Triade-Strategie aus Mangel an Ressourcen in der Regel nicht durchführbar ist. Obwohl die Argumentation von Ohmae, daß die Gewinne in den Regionen der

---

156 Vgl. Perlitz, Management, S. 147.

157 Vgl. Ohmae, Triade, S. 206 ff.; Perlitz, Management, S. 148.

158 Vgl. Ohmae, Triade, S. 220 ff.; Perlitz, Management, S. 149.

159 Vgl. Perlitz, Management, S. 150 f.

Triade wahrscheinlich höher sind, kurzfristig sinnvoll ist, kann sie langfristig für die Unternehmung sowie für die Weltwirtschaft katastrophale Folgen haben. Auch wenn die – meist gesättigten – Märkte der Triade über einen Großteil der weltweiten Kaufkraft verfügen, repräsentieren sie jedoch nicht den Großteil der latenten Nachfrage.<sup>160</sup> Insbesondere durch die Öffnung Osteuropas und die Entwicklung einiger Schwellenländer besteht bei einer reinen Konzentration auf die Triade-Märkte die Gefahr der Vernachlässigung interessanter Marktchancen.<sup>161</sup> Wird nicht die Kaufkraft in den Regionen außerhalb der Triade gestärkt, kann dies in den Industrienationen zu überschüssigen Produktionskapazitäten und niedrigen Wachstumsraten führen. Die Volkswirtschaften der Schwellen- und Entwicklungsländer hingegen werden mit übergroßen Verbraucherbedürfnissen belastet, die sie nicht befriedigen können.<sup>162</sup>

#### **2.2.2.2.3 EPRG-Modell von Perlmutter**

Perlmutter kritisiert, daß in der Literatur der Grad der Internationalität von Unternehmen fast ausschließlich anhand objektiver Kriterien bestimmt wird, welche in Struktur- und Leistungsvariablen unterteilt werden können.<sup>163</sup>

Zu den Strukturvariablen zählen, wie Abbildung 6 zeigt, die Anzahl der ausländischen Niederlassungen, die Beteiligungsverhältnisse sowie die Organisationsstruktur. Die Leistungskriterien umfassen den Gewinn, Umsatz und Kapitaleinsatz im Ausland sowie die Anzahl der ausländischen Mitarbeiter. Neben diesen objektiven Kriterien spielt nach Perlmutter die Einstellung des Top-Managements eine dominierende Rolle für die Bestimmung der Internationalität einer Unternehmung:

---

160 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 627.

161 Vgl. Perlitz, Management, S. 151; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 627.

162 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 627.

163 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 15 ff.; Perlitz, Management, S. 140; Achleitner, Strategien, S. 15; Wolf, Personalmanagement, S. 11.

„The orientation toward foreign people, ideas, resources, in headquarters and subsidiaries, and in host and home environments, becomes crucial in estimating the multinationality of a firm.“<sup>164</sup>



Abbildung 6: Kriterien der Internationalität<sup>165</sup>

Die Einstellung der Unternehmensführung spiegelt sich in der Führungskonzeption wider. Perlmutter und Heenan unterscheiden im Hinblick auf die Einstellung von Managern in international tätigen Unternehmen vier Führungskonzepte: Ethnozentrismus (Heimatlandorientierung), Polyzentrismus (Gastlandorientierung), Regiozentrismus (Regionenorientierung) sowie Geozentrismus (Weltorientierung) und analysieren deren Einfluß auf die verschiedenen Organisationsvariablen.<sup>166</sup> Dieser Zusammenhang wird in Tabelle 1 in komprimierter Form dargestellt und in Gliederungspunkt 2.2.3 tiefergehend behandelt.

<sup>164</sup> Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 11.

<sup>165</sup> In Anlehnung an: Heenan/Perlmutter, Organization, S. 16.

<sup>166</sup> Vgl. Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 11 ff.; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 17 ff.; Engelhard/Dähn, Unternehmenstätigkeit, S. 28.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß der Ansatz von Perlmutter überwiegend auf einer Analyse der Einflüsse verschiedener Führungskonzepte auf bestimmte Organisationsvariablen basiert. Ausgehend von der Einstellung des Top-Managements wird ein Internationalisierungskonzept abgeleitet, das eine unterschiedliche Ausprägung von Strategie-, Organisations- und Funktionsbereichen des Unternehmens erklärt.<sup>167</sup> Darin liegt allerdings auch der Hauptkritikpunkt an diesem Modell, da die Bestimmungsfaktoren, die zu einer Internationalisierungsstrategie führen, maßgeblich aus der Orientierung der Unternehmensführung hergeleitet werden.<sup>168</sup>

---

167 Vgl. Perlit, Management, S. 144; Reber, Betriebswirtschaftslehre, Sp. 1907.

168 Vgl. Perlit, Management, S. 144; Welge, Management, S. 7.

Aspekte der Unternehmung	Ethnozentrismus	Polyzentrismus	Regiozentrismus	Geozentrismus
<b>Komplexität der Organisation</b>	Stammland: komplex Gastland: einfach	unterschiedlich und voneinander unabhängig	hohe gegenseitige Abhängigkeit auf regionaler Ebene	zunehmend komplex; welt- weit hohe gegenseitige Abhängigkeit
<b>Autorität/ Entscheidungs- kompetenz</b>	stark auf das Stammhaus konzentriert	gering von seiten des Stammhauses	große regionale Head- quarters und/oder große regionale Zusammenarbeit	weltweite Zusammenarbeit zwischen Mutter- und Tochterunternehmen
<b>Bewertung und Kontrolle</b>	Standards des Stamm- landes werden auf die Leistungs- und Personenbeurteilung angewendet	lokale Bestimmungen	regionale Bestimmungen	universale und lokale Standards
<b>Anreiz- und Sanktionssystem</b>	ausgeprägt bei Mutter-, gering bei Tochtergesellschaft	sehr unterschiedlich; Töchter erhalten unterschiedliche Belohnungen	Belohnungen für das Erreichen regionaler Zielvorgaben	Belohnungen für das Erreichen internationaler und nationaler Zielvorgaben
<b>Kommunikation/ Informationsfluß</b>	hierarchisch; hohe Anzahl von Aufträgen, Weisungen und Rat- schlägen der Zentrale	wenig Kommunikation mit Zentrale und anderen Töchtern	innerhalb der Region vertikale und laterale Kommunikation	vertikale und laterale Kommunikation innerhalb des ganzen Konzerns
<b>geographische Identifikation</b>	Nationalität des Stammhauses	Nationalität des Gastlandes	regionales Unternehmen	weltweiter Konzern bei Wahrung nationaler Interessen
<b>Personal- management</b>	Mitarbeiter der Mutter- gesellschaft werden für weltweite Schlüssel- positionen ausgebildet	Mitarbeiter des Gastlandes werden für Schlüsselpositionen im entsprechenden Land ausgebildet	regionale Mitarbeiter werden für Schlüssel- positionen in der ganzen Region ausgebildet	die besten Mitarbeiter auf der ganzen Welt werden für weltweite Schlüssel- positionen ausgebildet

Tabelle 1: Aspekte der Unternehmung im allgemeinen EPRG-Modell<sup>169</sup><sup>169</sup> In Anlehnung an: Perlmutter, Evolution, S. 96; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 ff.; Perlit, Management, S. 142 f.

### 2.2.2.3 Eignung der Internationalisierungsmodelle für die Ableitung immobilienpezifischer Basisstrategien

In den vorangegangenen Abschnitten wurden als alternative Internationalisierungsmodelle die Konzepte von Porter, Ohmae und Perlmutter vorgestellt, welche sich grundsätzlich zur Entwicklung von Internationalisierungsstrategien eignen.

Ein Kritikpunkt an dem Globalisierungsmodell von Porter bezieht sich auf die implizierte Annahme, daß die wesentlichen Eigenschaften der betriebsnotwendigen Immobilien schon zu weiten Teilen in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen bestimmt werden, so daß der Blick auf die Identifikation und Realisation von immobilienbezogenen Wettbewerbsvorteilen verloren geht. Der Beitrag, den betriebliche Immobilien zum Unternehmenswert und -erfolg leisten können, wird bei dieser Sichtweise vernachlässigt.<sup>170</sup> Porter argumentiert weiterhin, daß die unterstützenden Funktionen, zu denen das betriebliche Immobilienmanagement zählt, nicht notwendigerweise kundennah erbracht werden müssen. Solche generellen Aussagen sind für die Entwicklung immobilienpezifischer Basisstrategien im internationalen CREM wenig zweckführend.<sup>171</sup>

Das Globalisierungsmodell versucht, mit Hilfe der Wertkettenanalyse jene Unternehmensaktivitäten aufzudecken, welche die Basis von Kostensenkungs- oder Differenzierungspotentialen darstellen können.<sup>172</sup> Aufbauend auf dieser Analyse ist zu entscheiden, wie die einzelnen Aktivitäten der Wertkette auf die unterschiedlichen Länder verteilt werden sollen.<sup>173</sup> Versucht man, die immobilienbezogenen Aktivitäten einer Unternehmung in der Wertkette zu lokalisieren, kommt man zu dem Ergebnis, daß sie – in wenig differenzierter Weise – in die unterstützenden Aktivitäten einfließen. Diese undifferenzierte Betrachtungsweise wird der Bedeutung der Immobilienaktivitäten in bezug auf die Generie-

---

170 Siehe Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 112 zur expliziten Darstellung der immobilienpezifischen Wertkette.

171 Vgl. Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 478.

172 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 110.

173 Vgl. Porter, Wettbewerb, S. 25; Perlit, Management, S. 153.

rung von Wettbewerbsvorteilen nicht gerecht.<sup>174</sup> Hierzu bemerken Bea und Haas:

„Nach dem neuesten Stand des Strategischen Managements ist davon auszugehen, daß die von Porter so genannte Unternehmensinfrastruktur nicht nur eine dem Leistungsprozeß dienende Funktion erfüllt, sondern eine gleichberechtigte und eigenständige strategische Position einnimmt. Danach ist ein Unternehmen dann erfolgreich, wenn die einzelnen Systeme der Unternehmensführung und die Leistungspotentiale mit den Anforderungen aus der Unternehmensumwelt (System-Umwelt-Fit) und untereinander (Intra-System-Fit) abgestimmt sind.“<sup>175</sup>

Diese Kritik kann aufgenommen und eine eigene Wertschöpfungskette für das CREM definiert werden. In dieser immobilienbezogenen Wertkette können die Prozesse des Immobilienmanagements aufgezeigt und auf Kostensenkungs- und Differenzierungsvorteile durchleuchtet werden. Eine solche Betrachtungsweise ist sicherlich hilfreich für ein intern kostenoptimales CREM. Die Leistungserstellungsprozesse im CREM können damit wirtschaftlich gestaltet werden. Die maßgeblichen Ineffizienzen in der Unternehmenspraxis entstehen allerdings nicht durch unwirtschaftliche Prozesse innerhalb des CREMs, sondern durch die fehlende Integration des CREMs in die Gesamtunternehmung.<sup>176</sup> Obwohl die Immobilienbereiche ein Teil des Unternehmens sind, bestehen vielfach rein marktliche Verhältnisse zwischen Kernaktivitäten und CREM. Die Immobilieneinheiten werden nicht in das strategische Management integriert; aus dieser Loslösung und mangelnden Abstimmung resultieren Fehlentscheidungen, die erheblichen Einfluß auf die Kosten- und Vermögenssituation des Unternehmens haben können. Die wesentlichen Ineffizienzen in der Unternehmenspraxis sind nicht in der immobilienbezogenen Wertkette lo-

---

174 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 111.

175 Bea/Haas, Management, S. 99.

176 Dies zeigen u.a. die Ergebnisse der amerikanischen Forschungsprojekte, die auf eine fehlende Verbindung zwischen Gesamtunternehmensstrategie und CREM bei Internationalisierungsvorhaben in der Praxis hinweisen. Siehe hierzu Lyne, Globalizing, S. 1110.



kalisiert, sondern in der Verbindung des CREMs mit den Kernaktivitäten, d.h. in der Verbindung zwischen Wertketten. Hierzu konstatiert Porter:

„Verknüpfungen innerhalb der Wertkette sind zwar für den Wettbewerb von entscheidender Bedeutung, sie sind aber oft schwer zu erkennen und bleiben unbemerkt.“<sup>177</sup>

Für das Aufdecken, die Analyse und die Koordination der Verknüpfungen bietet Porter keine Anhaltspunkte; er beschränkt sich in seinen Ausführungen auf die Optimierung der einzelnen Wertketten, nicht aber auf die Beziehungen zwischen den Wertketten. Diese Verbindung ist allerdings elementar. Zur effizienten Gestaltung der internen Prozesse im CREM können neben Porter auch andere Modelle herangezogen werden, wie beispielsweise das EPRG-Modell von Perlmutter.

Ohmae stellt im Rahmen seines Triade-Modells die Annahme auf, daß die Regionen Japan, Europa und USA nicht nur die wichtigsten und am schnellsten wachsenden Märkte für die meisten Produkte sind, sondern daß eine Homogenisierung der Nachfrage in diesen Ländern vorliegt.<sup>178</sup> Daher sind die Unternehmensaktivitäten auf die Länder der Triade zu konzentrieren. Ohmae geht von einem Triade-Bürger aus, der in der Realität noch nicht existiert, so daß die Ausführungen derzeit wenig realistisch erscheinen.<sup>179</sup> Obwohl das Triade-Modell zur Ableitung von Internationalisierungsstrategien geeignet sein kann, fokussiert es maßgeblich auf die Strategie der Kostenführerschaft und läßt immobilienpezifische Ansatzpunkte vermissen. Ein weiterer Schwerpunkt des Triade-Modells liegt auf der Bestimmung der Auslandsmärkte, die ein Unternehmen bedienen und in denen es sich zu einem Insider entwickeln sollte.<sup>180</sup> Für die Entwicklung von idealtypischen Basisstrategien im CREM ist eine alleinige Ausrichtung auf Kostenaspekte und die weitgehende Konzentration auf

---

177 Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 78.

178 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 627; Perlit, Management, S. 146.

179 Vgl. Ohmae, Triade, S. 35 ff.; Perlit, Management, S. 177.

180 Vgl. Perlit, Management, S. 288 f.

Industrienationen nicht zweckführend. Das Triade-Modell ist primär geeignet, Anhaltspunkte für die geographische Struktur der internationalen Unternehmensaktivitäten zu liefern.

Die Konzeption eines internationalen CREMs benötigt differenzierte Aussagen, die mit Hilfe des EPRG-Modells von Perlmutter formuliert werden können, da dieses Modell auf den gesamten Funktionsbereich des betrieblichen Immobilienmanagements übertragbar ist.<sup>181</sup> Die einzelnen Managementaufgaben können mit diesem Modell aufgegriffen und Gestaltungsalternativen erarbeitet werden. Zur Ableitung idealtypischer Basisstrategien hat die Non Property Company zunächst eine Klassifikation der im Unternehmen etablierten Führungskonzeption vorzunehmen. Diese dient als Grundlage für die Entwicklung und Implementierung eines konsistenten Immobilienmanagements. Mit dieser Vorgehensweise kann ein strategischer Fit zwischen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten erzielt werden. Das EPRG-Modell erlaubt eine differenzierte Betrachtung der Einstellungen und Präferenzen der Unternehmensführung, die bei Grundsatzentscheidungen im internationalen CREM von besonderer Bedeutung sind. Daher wird in Gliederungspunkt 4 das EPRG-Modell von Perlmutter zur Ableitung idealtypischer Basisstrategien im Rahmen des internationalen CREMs herangezogen und in den nachfolgenden Ausführungen die dafür wesentlichen Grundzüge des EPRG-Modells dargelegt.

### **2.2.3 Strategische Führungskonzeptionen nach dem EPRG-Modell von Perlmutter**

#### **2.2.3.1 Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Differenzierung**

Zur Festlegung der strategischen Orientierung einer international tätigen Non Property Company nach dem EPRG-Modell von Perlmutter ist zunächst eine

---

181 Eine Übertragung des EPRG-Modells in die Funktionsbereiche des Marketings und des Personalmanagements wurde von verschiedenen Autoren in den letzten Jahren vorgenommen. Siehe stellvertretend hierzu Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 450 ff. und Wolf, Personalmanagement, S. 14.

Auseinandersetzung mit dem Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Differenzierung unabdingbar.<sup>182</sup> Im Rahmen der Standardisierung bietet das Unternehmen seine Produkte weltweit in vereinheitlichter Form an, wobei die Leistungen von Anfang an auf die Bedürfnisse des Weltmarkts abgestimmt sind und eine lokal suboptimale Güterbereitstellung in Kauf genommen wird.<sup>183</sup> Die Differenzierung basiert hingegen auf der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch eine länderspezifische Anpassung des Leistungssortiments.<sup>184</sup> Nur wenige Unternehmen nehmen eine reine Standardisierung oder Differenzierung ihrer Produkte vor, da sie die jeweiligen Endpunkte möglicher Handlungsalternativen darstellen, sondern kombinieren unter Betrachtung der spezifischen Geschäftscharakteristik standardisierte und differenzierte Elemente im optimalen Abgleich.<sup>185</sup>

	Standardisierung	Differenzierung
<b>Umweltfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbau tarifärer Handelshemmnisse</li> <li>• Liberalisierung und Homogenisierung der Weltmärkte</li> <li>• technologischer Fortschritt</li> <li>• sinkende Transportkosten</li> <li>• Verkürzung der Pay Back-Zyklen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau nicht tarifärer Handelshemmnisse</li> <li>• individuelle Problemlösungen</li> <li>• Nationalismus</li> </ul>
<b>Unternehmensfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effektiver und effizienter Ressourceneinsatz</li> <li>• Kostensenkungs- und Synergiepotentiale</li> <li>• Nutzung von Ausstrahlungseffekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgreiche Vermarktung erfordert lokale Anpassungen</li> <li>• Verbesserung der Kaufbereitschaft und Preisakzeptanz</li> <li>• Begrenzung der Substituierbarkeit</li> <li>• Imageverbesserungen</li> </ul>

*Tabelle 2: Spannungsverhältnis zwischen Standardisierung und Differenzierung<sup>186</sup>*

<sup>182</sup> Vgl. Perltitz, Unternehmensführung, S. 288; Baurle/Schmid, Transnationale Organisation, S. 991; Kumar, Wettbewerbsstrategien, S. 55.

<sup>183</sup> Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 730; Bruhn, Kommunikation, S. 707; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 188; Doz, Management, S. 27; Meffert, Wettbewerbsstrategien, S. 402; Prahalad/Doz, Mission, S. 14.

<sup>184</sup> Vgl. Kutschker, Internationalisierung, S. 654; Doz, Management, S. 28; Prahalad/Doz, Mission, S. 15.

<sup>185</sup> Vgl. Rall, Anforderungen, S. 426; Hummel, Marketing, S. 7; Doz, Management, S. 29; Meissner, Internationales Marketing, S. 91; Quelch/Hoff, Global Marketing, S. 749; Handy, Corporate Power, S. 61.

<sup>186</sup> Quelle: eigene Abbildung.

Zur Lösung dieser Fragestellung werden die Argumente für eine Standardisierung oder Differenzierung des Leistungsprogramms in Tabelle 2 zusammengefaßt und im folgenden erläutert. Die Vorteile und Notwendigkeiten einer Standardisierung ergeben sich aus umwelt- und unternehmensbezogenen Einflußfaktoren. Zu den wesentlichen, sich weltweit vollziehenden Entwicklungen der Umwelt zählen:

- Der Abbau tarifärer Handelshemmnisse,<sup>187</sup> die den freien internationalen Güter- und Leistungsaustausch durch Zölle beeinträchtigen.<sup>188</sup> Der Abbau der Zölle wurde insbesondere durch das GATT gefördert, das im Jahre 1995 in die neugeschaffene World Trade Organization (WTO) überführt wurde.<sup>189</sup>
- Die Liberalisierung der Kapital-, Arbeits-, Güter- und Dienstleistungsmärkte wird weltweit, aber auch insbesondere im Rahmen der Europäischen Union vorangetrieben.<sup>190</sup>
- Die steigende Verfügbarkeit von technologischem und Management-Know-how auf internationaler Ebene führt zur fortschreitenden Homogenisierung der Weltmärkte.<sup>191</sup> Durch die Weiterentwicklung der Technologie, die zum Beispiel länderübergreifende Transport- und Kommunikationstechnologien wie digitales Fernsehen beinhaltet, gleichen sich die Märkte an, und es entstehen Weltmärkte für standardisierte Güter.<sup>192</sup>
- Sinkende Transportkosten und Transportdauer von materiellen und immateriellen Gütern wie beispielsweise Informationen.<sup>193</sup>
- Die Verkürzung der Produktlebenszyklen bei gleichzeitigem Zeit- und Ko-

187 Vgl. Doz, Management, S. 27; Oppenländer, Standortwahl, S. 211.

188 Vgl. Quambusch, Handelshemmnisse, Sp. 782; Meffert, globales Marketing, S. 202 f.

189 Vgl. Meissner, Marketing, S. 416; Mrusek, Handel, S. 17; Dieckheuer, Wirtschaftsbeziehungen, S. 496 f.; Andersen, Zoll- und Handelsabkommen, S. 18. Die Erfolge des Abkommens werden anhand der Tatsache deutlich, daß der Durchschnittstarif der konsolidierten Zölle heute unter 5% des Warenwertes liegt. Die WTO wacht über die Durchsetzung des GATT, des Allgemeinen Abkommens über den Handel mit Dienstleistungen und des Rahmenabkommens über den Schutz geistigen Eigentums.

190 Vgl. Weidenfeld/Turek, Standort Europa, S. 54; Heuer, deutsche Wohnungswirtschaft, S. 18; Braun, Management, S. 115 ff.; Weizsäcker, Freihandel, S. 15; Jokisch, Auslandsgesellschaften, S. 735; Ohr, Handelsabkommen, Sp. 779 f.

191 Vgl. Perlmutter, Evolution, S. 99; Stahl, Unternehmensführung, S. 33 f.

192 Vgl. Levitt, Globalization, S. 225; Kreutzer, Standardisierung, S. 364; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 15; Meffert, Wettbewerbsstrategien, S. 400; Meffert, globales Marketing, S. 202 f.; Steger, Globalisation, S. 230.

193 Vgl. Steger, Globalisation, S. 230; Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 339.

stenanstieg für Forschung und Entwicklung. Damit geht eine Verringerung der Pay Back-Zyklen einher.<sup>194</sup>

Die Vorteile und Notwendigkeiten der weltweiten Standardisierung werden durch folgende unternehmensspezifische Einflußfaktoren verstärkt:

- Die Notwendigkeit, personelle und materielle Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen und internes Know-how im ganzen Unternehmen nutzbar zu machen.<sup>195</sup> Kann das kosteneffiziente Mindestvolumen im Stammland nicht abgesetzt werden, bietet sich ein Export dieser Güter an.<sup>196</sup>
- Die Nutzung von Kostensenkungs- und Synergiepotentialen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf internationaler Ebene.<sup>197</sup> Dazu zählen Economies of Scale und Scope sowie Erfahrungskurveneffekte.<sup>198</sup>
- Die Nutzung von weltweiten Ausstrahlungseffekten, um ein weltweites Unternehmens- und Produktimage aufzubauen.<sup>199</sup>

Dem Trend zur Standardisierung stehen allerdings wesentliche Vorteile und Notwendigkeiten der lokalen Anpassung gegenüber, die durch eine Differenzierung erreicht werden können. Diese ergeben sich durch die folgenden Umweltfaktoren:

- Der Aufbau der nicht-tarifären Handelshemmnisse, welche Zölle substituieren. Die protektionistischen Maßnahmen dienen dem Schutz inländischer

---

194 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 729; Meffert, Wettbewerbsstrategien, S. 401; Tietz, Euro-Marketing, S. 24. So erzwingen zum Beispiel die hohen Entwicklungskosten pro Produkt in vielen High Tech-Bereichen wie Großcomputer und Passagierflugzeuge, aber auch Pharmazeutika eine Standardisierung sowie eine Ausrichtung auf den Weltmarkt.

195 Vgl. Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 15; Prahalad/Doz, Mission, S. 14.

196 Vgl. Hamel/Prahalad, Global Strategy, S. 382; Prahalad/Doz, Mission, S. 14.

197 Vgl. Perlmutter, Evolution, S. 99; Hout et al., Global Companies, S. 371; Venable, Globalize, S. 1116.

198 Vgl. Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 20 ff.; Henzler/Rall, Weltmarkt II, S. 177; Hummel, Marketing, S. 7; Macharzina, Internationalisierungsstrategie, S. 178; Peiner, Kulturelle Unterschiede, S. 3; Robock/Simmonds, International business, S. 276; Quelch/Hoff, Global Marketing, S. 751; Kreutzer, Standardisierung, S. 370; Douglas/Craig, Strategy, S. 52; Kiechl, Kompetenz, S. 19.

199 Vgl. Hummel, Marketing, S. 7; Meissner, Marketing, S. 418.

Produzenten und umfassen neben Preis- und Mengenbeschränkungen zahlreiche Schutz- und Verfahrensvorschriften.<sup>200</sup>

- Die Forderung der lokalen Abnehmer nach Problemlösungen, die speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Wenngleich sich die Konsumgewohnheiten international anpassen, gibt es kaum einen Auslandsmarkt, bei dem sich alle relevanten Konsummerkmale mit anderen Märkten decken.<sup>201</sup>
- Der Nationalismus auf politischer und ökonomischer Ebene, der sich darin äußern kann, daß inländische Anbieter staatlich bevorzugt oder die Abschöpfung und Repatriierung von Gewinnen in das Stammland verhindert werden.<sup>202</sup>

Diese Vorteile und Notwendigkeiten der weltweiten Differenzierung werden durch folgende unternehmensspezifische Einflußfaktoren forciert:

- Aufgrund der nationalen Unterschiede in Kultur- und Präferenzstruktur lassen sich kaum Produkte ohne Adaptationen in anderen Ländern erfolgreich absetzen.<sup>203</sup> Zur Erzielung eines Geschäftserfolges müssen die erhöhten Kosten der differenzierten Marktbearbeitung in Kauf genommen werden.<sup>204</sup>
- Mit den speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Problemlösungen können die Marktanforderungen besser erfüllt werden als bei standardisierten Produkten.<sup>205</sup> Dies hat positiven Einfluß auf die Kaufbereitschaft und Preisakzeptanz der Kunden. Weiterhin wird erst durch eine Differenzierung die Bedienung von Randmärkten möglich.<sup>206</sup>

---

200 Vgl. Sauerheimer, Protektionismus, Sp. 1761; Quambusch, Handelshemmnisse, Sp. 788; Kotler, Megamarketing, S. 117; Mrusek, Handel, S. 17; Simon, Markteintrittsbarrieren, Sp. 1450 f. Des weiteren können sich Markteintrittsbarrieren durch etablierte oder ungenügend ausgebaute Vertriebswege ergeben. Beispielsweise stellt das japanische Distributionssystem, das aufgrund starker kultureller Einflüsse zu den kompliziertesten der Welt zählt, für ausländische Unternehmen eine der stärksten Markteintrittsbarrieren des japanischen Marktes dar.

201 Vgl. Meffert, Marketing, S. 695; Quelch/Hoff, Global Marketing, S. 749.

202 Vgl. Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 15; Agthe, Multi-local, S. 154 f.; Prahalad/Doz, Mission, S. 21; Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 24 ff.

203 Vgl. Fuchs, Werbung, S. 434; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 189; Perlmutter, Evolution, S. 100; Bartlett/Ghoshal, Global Reach, S. 636; Prahalad/Doz, Mission, S. 15.

204 Vgl. Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 15; Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 340.

205 Vgl. Fuchs, Werbung, S. 434 f.; Prahalad/Doz, Mission, S. 15 und 20.

206 Vgl. Segler, Basisstrategien, S. 212 ff.

- Die lokale Differenzierung verstärkt die Einzigartigkeit der Problemlösung und begrenzt deren Substituierbarkeit. Diese ist beispielsweise dann gegeben, wenn die Produkte über ein spezielles Qualitätsimage verfügen, das von potentiellen Konkurrenten nicht erreicht werden kann.<sup>207</sup>
- Das unternehmensbezogene und produktspezifische Image kann durch eine Anpassung der Produkte sowie einen lokalen Kundendienst verbessert und zu einem einzigartigen Imageprofil ausgebaut werden. Das Unternehmen kann die Stellung eines lokalen Anbieters erlangen und sich somit vor diskriminierenden Einflüssen schützen.<sup>208</sup>

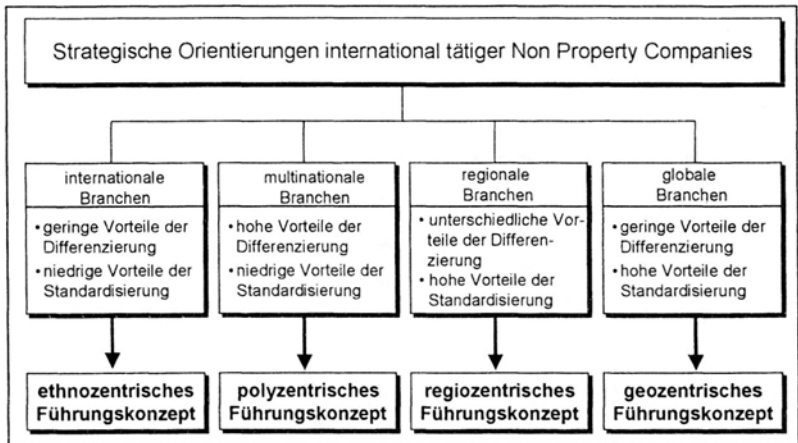


Abbildung 7: Strategische Orientierungen international tätiger Non Property Companies nach dem EPRG-Modell<sup>209</sup>

Angesichts der einander entgegenstehenden Vorteile und Notwendigkeiten einer standardisierten beziehungsweise differenzierten Marktbearbeitung hat die Entwicklung der strategischen Orientierung der Non Property Company im

207 Vgl. Kreutzer, Standardisierung, S. 366 f.; Prahalad/Doz, Mission, S. 21.

208 Vgl. Welge, Globales Management, S. 5.

209 Quelle: eigene Abbildung; siehe hierzu auch Tabelle 1 in Kapitel 2.2.2.1.3.

Spannungsfeld zwischen dem hauptsächlich ökonomisch motivierten Streben nach Standardisierungsvorteilen und der jeweiligen Notwendigkeit zur lokalen Anpassung zu erfolgen.<sup>210</sup> Die alternativen strategischen Orientierungen nach dem EPRG-Modell von Perlmutter werden in Abbildung 7 dargestellt und im folgenden erläutert.

### 2.2.3.2 Ethnozentrisches Führungskonzept

Internationale Branchen sind dadurch gekennzeichnet, daß weder hohe Notwendigkeiten einer differenzierten noch einer standardisierten Marktbearbeitung existieren.<sup>211</sup> Damit kann eine Übertragung des auf dem Heimatmarkt erfolgreichen Produkt- oder Dienstleistungskonzeptes auf andere Landesmärkte vorteilhaft sein.<sup>212</sup> Internationale Branchen werden vom ethnozentrischen Führungskonzept geleitet.<sup>213</sup> Diese Orientierung wird dadurch gekennzeichnet, daß bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten eine starke Dominanz des Stammlandes vorliegt und nur wenige, ausgewählte Ländermärkte bearbeitet werden.<sup>214</sup> Eine im Stammland erfolgreiche Produktkonzeption wird aufgrund geringer Anpassungsnotwendigkeiten ohne Modifikationen in den Gastländern angeboten.<sup>215</sup> Landesspezifische Besonderheiten braucht die Unternehmung somit kaum zu beachten.

Die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens sind bei internationalen Branchen weitestgehend auf den Heimatmarkt konzentriert, und die Produkte werden in der Regel durch Exportaktivitäten in die Gastländer übertragen.<sup>216</sup> Das Exportgeschäft wird meist über die International Division der primär in-

210 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 731.

211 Vgl. Perlit, Unternehmensführung, S. 289; Scherm, Personalmanagement, S. 74.

212 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 731.

213 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 270; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 ff.; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5 f.

214 Vgl. Backhaus, Marketing, S. 57; Meffert, Marketing-Management, S. 270; Kotler, Globalization, S. 83; Kreikebaum, Konflikte, S. 380.

215 Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 990; Hentze, Unternehmensführung, S. 149; Henzler/Rall, Weltmarkt II, S. 260.

216 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 271; Welge, Strategien, S. 570; Hünerberg, Marketing, S. 114; Kumar, Personalmanagement, S. 189.



landsorientierten Organisation abgewickelt.<sup>217</sup> Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen werden von der Zentrale getroffen, die zudem eine hohe Anzahl von Aufträgen und Weisungen an die ausländischen Vertriebsstätten erteilt.<sup>218</sup> Somit ist die Entscheidungskompetenz auf das Stammhaus konzentriert.<sup>219</sup> Auch bei den Planungs-, Kontroll- und Personalprozessen liegt eine Orientierung an den Normen des Stammhauses vor.<sup>220</sup>

Ziel des ethnozentrischen Führungskonzeptes ist die Sicherung des inländischen Unternehmensbestandes durch die Wahrnehmung lukrativer Auslandsgeschäfte, wobei die Unternehmung das Exportgeschäft den Inlandsaktivitäten nachordnet.<sup>221</sup> Dies äußert sich darin, daß eine weltweite Rentabilität ohne Beachtung der öffentlichen Legitimität in dem jeweiligen Gastland angestrebt wird.<sup>222</sup> Der ethnozentrische Ansatz ist innerhalb des Unternehmens hoch integrativ, da die Stammhausstrategie und -philosophie auf alle ausländischen Niederlassungen in zentralistischer und einheitlicher Weise übertragen werden.<sup>223</sup> Somit mündet diese Ausrichtung in einer stammhausoptimalen Strategie.<sup>224</sup> Die Zielsetzung im Top down-Verfahren ermöglicht eine problemlose Koordination und Kommunikation innerhalb des ganzen Konzerns, doch können Motivations- und Anpassungsprobleme in den Gastländern entstehen.

Kennzeichnend für die ethnozentrisch orientierte Non Property Company ist die implizite oder explizite Annahme der generellen Überlegenheit des Stammlandes und der Unterlegenheit des Gastlandes. Die nationale Identität der Niederlassungen orientiert sich am Stammland und die Schlüsselpositionen werden mit Mitarbeitern aus dem Stammland besetzt.<sup>225</sup> Bei der Leistungs- und

---

217 Vgl. Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 15.

218 Vgl. Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12.

219 Vgl. Bruhn, *Kommunikation*, S. 705.

220 Vgl. Perlmutter, *conceptions*, S. 155 f.; Hummel, *Marketing*, S. 6.

221 Vgl. Douglas/Craig, *Strategy*, S. 48; Perlit, *Unternehmensführung*, S. 289; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 12; Bruhn, *Kommunikation*, S. 705; Meffert/Bolz, *Marketing-Management*, S. 25.

222 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5.

223 Vgl. Welge, *Strukturen*, S. 663; Bleicher, *Philosophie*, S. 59.

224 Vgl. Hummel, *Marketing*, S. 6; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 12.

225 Vgl. Welge, *Management*, S. 7; Meffert/Bolz, *Marketing-Management*, S. 25; Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 20.

Personenbeurteilung werden die Standards des Stammlandes angewendet. Damit kann die Umsetzung der zentralistischen Unternehmensphilosophie und der Unternehmensziele gewährleistet werden.<sup>226</sup> Diese Strategie ist nur zweckmäßig, wenn das Unternehmen in Ländern mit ähnlichen Grundwerten und Kulturen wie im Heimatland tätig ist.<sup>227</sup> Als Beispiel für eine internationale Branche kann die Rohtextilindustrie genannt werden.<sup>228</sup>

### 2.2.3.3 Polyzentrisches Führungskonzept

Sind die Standardisierungsvorteile gering, die Notwendigkeit zur lokalen Anpassung hingegen stark ausgeprägt, liegen multinationale Branchen vor.<sup>229</sup> Produkte und Dienstleistungen werden dabei auf die unterschiedlichen Anforderungen der Abnehmer in dem jeweiligen Gastland ausgerichtet.<sup>230</sup> Es wird angestrebt, Teil der Wirtschaft des Gastlandes zu werden und gleichsam den Charakter eines nationalen Unternehmens anzunehmen.<sup>231</sup>

Die Zielsetzung der Bearbeitung multinationaler Branchen mittels des polyzentrischen Führungskonzeptes besteht in der Maximierung des Gewinns auf einer Vielzahl nationaler Märkte durch den Aufbau eines nationalen Images und die Sicherstellung der nationalen Akzeptanz.<sup>232</sup> Dabei erfolgt die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine starke internationale Marktpräsenz.<sup>233</sup> Die öffentliche Akzeptanz der lokalen Aktivitäten nimmt einen größeren Stellenwert ein als die weltweite Rentabilität.<sup>234</sup> Es werden Landesorganisationen in Form von Tochter- oder Auslandsgesellschaften gegründet, die nicht nur als reine

---

226 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 13.

227 Vgl. Wunderer, Internationalisierung, S. 168; Kotler, Globalization, S. 83.

228 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 731; Welge, Globales Management, S. 5 f.; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 64.

229 Vgl. Schreyögg, Unternehmenskultur, S. 31; Macharzina, Unternehmensführung, S. 731; Scherm, Personalmanagement, S. 74.

230 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 731 f.; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Schurawitzki, Marketing, S. 6; Henzler/Rall, Weltmarkt II, S. 259.

231 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 14.

232 Vgl. Schneider, Organisation, S. 209; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 ff.; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5 f.

233 Vgl. Schenk, Kooperationen, S. 161.

234 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Kotler, Globalization, S. 81.

Vertriebsgesellschaften fungieren, sondern große Teile der Wertschöpfungskette aufweisen.<sup>235</sup> Die jeweiligen Landesorganisationen erhalten einen so großen Entscheidungsspielraum, daß sie ihre nationale Strategie primär an den spezifischen Erfordernissen des Auslandsmarktes orientieren und faktisch als nationale, unabhängige Unternehmen auftreten können.<sup>236</sup>

Die zentrale Annahme des polyzentrischen Führungskonzeptes besteht darin, daß die einzelnen Gastländer sehr verschieden sind und nicht zentral gesteuert werden können. Diese Auffassung manifestiert sich darin, daß großes Gewicht auf lokale Faktoren gelegt wird.<sup>237</sup> Die Entscheidungskompetenz liegt bei den jeweiligen Niederlassungen, die Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen autonom treffen können,<sup>238</sup> die Kommunikation mit der Zentrale und den anderen Niederlassungen ist gering. Bei der Personalpolitik agieren die Landesorganisationen ebenfalls autonom: Zentrale Führungspositionen werden mit Mitarbeitern des entsprechenden Landes besetzt und für das Anreiz- und Sanktionssystem gelten lokale Bestimmungen.<sup>239</sup> Es werden viele gastlandoptimale Strategien unter weitestgehendem Verzicht einer weltweiten Abstimmung realisiert.<sup>240</sup> Dies wird mit der Tatsache begründet, daß jedes Land eine eigenständige Kultur und ein eigenes Wertesystem besitzt.<sup>241</sup> Ein Transfer der strategischen Konzepte wird als unmöglich angesehen, und es findet eine Anpassung an die landesspezifischen Besonderheiten statt.<sup>242</sup> Probleme liegen in der weltweiten strategischen Abstimmung, der fehlenden Zielkonformität und der Etablierung einer konzernübergreifenden Unternehmensphilosophie.<sup>243</sup> Mögliche Synergiepotentiale bleiben unausgeschöpft und der unzureichende

---

235 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 732; Kumar, Personalmanagement, S. 189; Backhaus, Marketing, S. 57.

236 Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Backhaus, Marketing, S. 57; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Kreutzer, Global-Marketing, S. 12; Welge, Strategien, S. 570; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25; Hüttner, Marketing-Management, S. 544; Kotler, Globalization, S. 81.

237 Vgl. Welge, Management, S. 8.

238 Vgl. Meffert, Unternehmensführung, S. 268.

239 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20.

240 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Hummel, Marketing, S. 9 f.

241 Vgl. Kotler, Globalization, S. 82; Perlmutter, conceptions, S. 156.

242 Vgl. Hünérberg, Marketing, S. 114; Welge, Management, S. 8; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 649; Kumar, Personalmanagement, S. 186.

243 Vgl. Perlmutter, Evolution, S. 93-95; Hummel, Marketing, S. 10.

Erfahrungstransfer zwischen den Ländern kann zu Parallelarbeit führen.<sup>244</sup> Ein Musterbeispiel multinationaler Branchen stellt die Nahrungsmittelindustrie dar.<sup>245</sup>

#### 2.2.3.4 Regiozentrisches Führungskonzept

Regionale Branchen sind durch unterschiedlich stark ausgeprägte Differenzierungsvorteile und -notwendigkeiten sowie große Standardisierungsvorteile innerhalb einer Region charakterisiert.<sup>246</sup> Diese Fallgestaltung kann beispielsweise dann vorliegen, wenn innerhalb einer Branche kein homogener Weltmarkt existiert, sondern mehrere heterogene Teilmärkte, die in sich stark homogen sind.<sup>247</sup> Besondere Aktualität erlangen regionale Branchen durch den Aufbau regionaler Wirtschaftsräume wie der Europäischen Union, NAFTA sowie ASEAN.<sup>248</sup> Sie können mit dem regiozentrischen Führungskonzept bearbeitet werden.<sup>249</sup> Diese Orientierung ist durch den Aufbau regional einheitlicher Strategien unter der Berücksichtigung von lokalen Unterschieden gekennzeichnet. Dabei sollen Synergien und Kostensenkungspotentiale auf regionaler Basis bei simultaner Berücksichtigung von Rentabilität und Legitimität erzielt werden.<sup>250</sup> Dies kann durch die Kombination von standardisierten und differenzierten Strategieelementen erreicht werden. Die regiozentrische Orientierung führt somit zu der Implementierung mehrerer regional optimaler Strategien auf Gesamtunternehmensebene.

Als Unternehmensstruktur kann eine Regionalstruktur oder eine Matrixorganisation mit den Kategorien Produkt und Region eingeführt werden. Über die Ressourcenallokation wird auf regionaler Ebene entschieden, wobei gegebene

---

244 Vgl. Hummel, Marketing, S. 10; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14.

245 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 732 f.; Welge, Globales Management, S. 6; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 64; Henzler/Rall, Weltmarkt II, S. 259.

246 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 74.

247 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 731; Hüttner, Marketing-Management, S. 544.

248 Vgl. Dülfer, Internationales Management, S. 74 f.; Machetzki, Stimmen Asiens, S. 15; o.V., Globalisierungsdebatte, S. 14.

249 Vgl. Perlmutter, Evolution, S. 93.

250 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

nenfalls Richtlinien der Zentrale zu berücksichtigen sind. Hierzu bedarf es einer intensiven Kommunikation und Kooperation zwischen den zu Regionen zusammengefaßten Niederlassungen.<sup>251</sup> Die Personalpolitik zeichnet sich durch eine regionale Ausrichtung in bezug auf die Rekrutierung, Entwicklung und Bewertung von Mitarbeitern aus.<sup>252</sup> Die Bearbeitung regionaler Branchen kann grundsätzlich mit derjenigen globaler Branchen verglichen werden mit dem Unterschied, daß die Unternehmensaktivitäten der Non Property Company auf eine oder mehrere Regionen beschränkt wird.<sup>253</sup> Als typische regionale Branche kann die Modeindustrie bezeichnet werden.

### 2.2.3.5 Geozentrisches Führungskonzept

Bei globalen Branchen existieren große Vorteile aufgrund der standardisierten Marktbearbeitung, während die Differenzierungsvorteile und -notwendigkeiten als gering zu bezeichnen sind. Die Marktbearbeitung globaler Branchen erfolgt mittels des geozentrischen Führungskonzeptes.<sup>254</sup> Diese Orientierung versucht, eine weltweit optimale Strategie unter der Beteiligung von Stammhaus und Landesgesellschaften zu entwickeln;<sup>255</sup> dabei werden im Einzelfall national suboptimale Strategien bewußt in Kauf genommen.<sup>256</sup> Angestrebt wird weltweite Rentabilität, die mit öffentlicher Legitimität einhergeht.<sup>257</sup> Verbinden sich große Standardisierungsvorteile mit hohen Differenzierungsanforderungen der Interaktionspartner, kann eine erfolgreiche Marktbearbeitung nur bei Verzicht auf Standardisierungsvorteile durchgeführt werden.<sup>258</sup> Mittels einer flexiblen Grundhaltung wird dann versucht, Vorteile aus der Mischung von standardi-

---

251 Vgl. Bruhn, Kommunikation, S. 705; Kreutzer, Global-Marketing, S. 15.

252 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 15; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20.

253 Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

254 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 ff.; Porter, globale Strategien, S. 391 f.; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5 f.

255 Vgl. Welge, Management, S. 8; Bartlett/Ghoshal, Global Reach, S. 642; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Hummel, Marketing, S. 10; Hüttner, Marketing-Management, S. 544.

256 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 16.

257 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

258 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 272; Hentze, Unternehmensführung, S. 150.

sierten und differenzierten Strategieelementen zu ziehen.<sup>259</sup>

Ziel der globalen Orientierung ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf weltweiter Basis sowie die Realisierung von globaler Kostenführerschaft und Effizienz durch weltweites Lernen und internationale Ressourcenallokation.<sup>260</sup> Die einzelnen Tochtergesellschaften operieren nicht mehr unabhängig auf nationaler Ebene, sondern sind weltweit zur Arbeitsteilung und Spezialisierung verpflichtet. Dadurch sollen jene Aktivitäten und Verfahren identifiziert werden, die nationalen und gleichermaßen internationalen Anforderungen entsprechen.<sup>261</sup> Dies kann durch den Aufbau eines organisatorischen Netzwerkes mit einer ausgeprägten vertikalen und lateralen Kommunikation innerhalb des ganzen Konzerns erreicht werden.<sup>262</sup> Das Endziel der globalen Unternehmenstätigkeit besteht in der Verwirklichung von optimaler Integration und Rationalisierung sowie im Aufbau eines globalen Entscheidungssystems.<sup>263</sup> Es findet eine weltweite Ressourcenallokation statt, die von der Zentrale sowie den Landesgesellschaften beeinflusst werden kann. Das Ziel der globalen Personalpolitik besteht darin, denjenigen Mitarbeiter für eine bestimmte Position einzusetzen, der über die beste Qualifikation verfügt – und zwar unabhängig von dessen Nationalität.<sup>264</sup> Das Anreiz- und Sanktionssystem ist derart gestaltet, daß die Mitarbeiter motiviert werden, die weltweiten Unternehmensziele zu erreichen und nicht die nationalen Interessen in den Vordergrund zu stellen.<sup>265</sup> Als globale Branchen gelten der Flugzeugbau, die Unterhaltungselektronik, die Baumaschinen- und Automobilindustrie.<sup>266</sup>

259 Vgl. Bruhn, Kommunikation, S. 705; Meffert, Unternehmensführung, S. 269; Welge, Strategien, S. 571 f.; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 992 f.; Bartlett, Management, S. 438 ff.; Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 81 ff.: Diese strategische Ausrichtung wird auch als gemischte, multifokale, duale, opportunistische und transnationale Strategie bezeichnet.

260 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 ff.; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 991; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Hüttner, Marketing-Management, S. 544.

261 Vgl. Douglas/Craig, Strategy, S. 48.

262 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

263 Vgl. Douglas/Craig, Strategy, S. 55 ff.; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

264 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 114.

265 Vgl. Perlmutter, Evolution, S. 98.

266 Vgl. Henzler/Rall, Weltmarkt I, S. 182; Macharzina, Unternehmensführung, S. 733; Welge, Globales Management, S. 5; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25.

## 2.2.4 Markteintrittsstrategien

### 2.2.4.1 Begriffsbestimmung

Markteintrittsstrategien beinhalten die Determinierung verschiedener Formen der Geschäftsaufnahme und -ausweitung, mittels derer das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen auf ausländischen Märkten anbieten kann.<sup>267</sup>

Die Wahl zwischen den alternativen Formen des Markteintritts stellt sich nicht nur bei der erstmaligen internationalen Geschäftsaufnahme, sondern auch während der Marktbearbeitung bei Änderung der internationalen Einflußfaktoren oder der Unternehmensziele.<sup>268</sup>

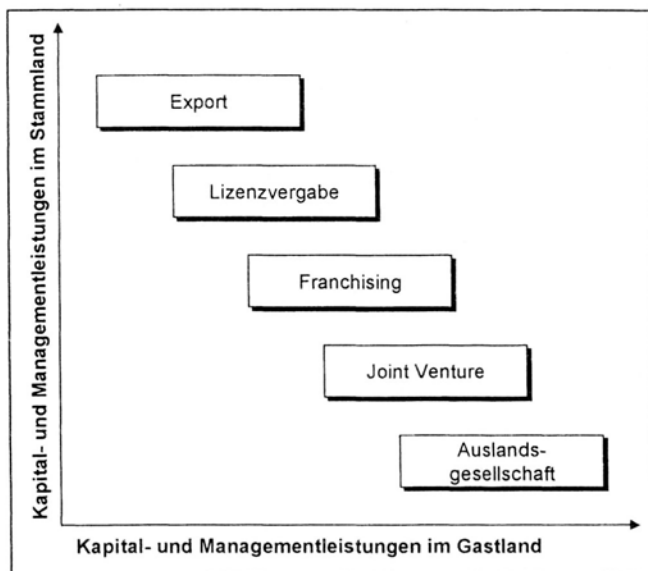


Abbildung 8: Markteintrittsstrategien in Abhängigkeit von Kapital- und Managementleistungen<sup>269</sup>

267 Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Markteintrittsform, S. 233; Macharzina, Unternehmensführung, S. 735.

268 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 735 f.

269 In Anlehnung an: Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 224.

Zur Systematisierung der alternativen Markteintrittsstrategien kann – wie Abbildung 8 graphisch veranschaulicht – das Kriterium der Bindungsintensität der Kapital- und Managementleistungen an das Stamm- oder das Gastland herangezogen werden.<sup>270</sup> Während die Bindungsintensität beim Export an das Stammland sehr hoch ist, liegt bei der Leistungserstellung in einer rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft eine hohe Bindung an das Gastland vor.<sup>271</sup> Zu beachten ist hierbei, daß es sich nicht um ein Stufenmodell zur Internationalisierung handelt, sondern daß eine zielgerechte Auswahl der Markteintrittsstrategie entsprechend der Anforderungen der Kernaktivitäten der Non Property Company zu erfolgen hat.<sup>272</sup>

#### 2.2.4.2 Exporte

Exporte stellen die stärkste Form der Bindung von Kapital- und Managementleistungen an das Stammland dar. Als Export wird der gewerbsmäßige, grenzüberschreitende Absatz von Produkten bezeichnet.<sup>273</sup> Die Produkte oder Dienstleistungen werden im Stammland erstellt und anschließend in das Gastland exportiert, wobei zwischen direkten und indirekten Exporten unterschieden wird.<sup>274</sup> Exporte bieten sich zur Erschließung und Bearbeitung von Auslandsmärkten insbesondere dann an, wenn nur eine geringe Auslandsnachfrage besteht, die eigenen Kapazitäten noch nicht voll ausgelastet sind und die politischen und rechtlichen Bedingungen eine Leistungserstellung im Gastland erschweren.<sup>275</sup> Exporte führen zu einer Minimierung von Risiken der Auslandsaktivitäten, erfordern nur geringe Kenntnisse über die Auslandsmärkte und dienen der Gewinnung von Auslandserfahrung.<sup>276</sup>

---

270 Vgl. Hermanns/Wißmeier, Marktbearbeitung, S. 278 f.; Glaum, Internationalisierung, S. 18.

271 Vgl. Glaum, Internationalisierung, S. 18.

272 Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Markteintrittsform, S. 235.

273 Vgl. Dülfer, Management, S. 144.

274 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 736; Hinterhuber, Globalisierung, S. 152.

275 Vgl. Raupp, Exportstrategie, S. 354; Macharzina, Unternehmensführung, S. 736.

276 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 736; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 994. Zur Finanzierung von Exportgeschäften siehe Sauer, Exportgeschäft, S. 432 ff.



Beim direkten Export verkauft die Unternehmung ihre Leistungen unmittelbar an Importeure, Handelsbetriebe oder Endabnehmer im Gastland.<sup>277</sup> Folglich sind direkte Kontakte zu den ausländischen Handelspartnern sowie Kenntnisse des Auslandsmarktes eine Voraussetzung für die Aufnahme von direkten Exportaktivitäten.<sup>278</sup> Zusätzlich werden neben der inländischen Exportabteilung eigene Distributionsstellen im Gastland benötigt.<sup>279</sup> Somit geht die Unternehmung grenzüberschreitende Bindungen mit dem direkten Exportgeschäft ein.<sup>280</sup> Die Vorteile des direkten Exports liegen in dem unmittelbaren Einfluß auf die Marktbearbeitungsstrategie, in der stärkeren Markt- und Kundennähe sowie der Möglichkeit, spezifisches Know-how über das Gastland zu erwerben.<sup>281</sup> Wesentliche Nachteile bestehen in der Abhängigkeit von administrativen und rechtlichen Ex- und Importbeschränkungen sowie von Wechselkursschwankungen.<sup>282</sup>

Während beim direkten Export die Unternehmung in unmittelbarer Beziehung zu den Abnehmern im Gastland steht, wird beim indirekten Export ein inländisches Außenhandelsunternehmen eingeschaltet, das über internationale Erfahrungen und Kontakte verfügt.<sup>283</sup> Das indirekte Exportgeschäft stellt für die Non Property Company ein reines Inlandsgeschäft dar, da die gesamte Exportabwicklung dem Außenhandelsunternehmen überlassen wird.<sup>284</sup> Die Waren werden ihm im Inland übergeben und in inländischer Währung in Rechnung gestellt;<sup>285</sup> damit entfallen grenzüberschreitende Bindungen. Im Vergleich zu dem direkten Export entstehen beim indirekten Export keine kostenverursachenden und mit Risiko behafteten Faktoren wie zum Beispiel die Informationsbeschaffung über den Auslandsmarkt, die internationale Geschäftsanbahn-

---

277 Vgl. Perlit, Management, S. 223; Kulhavy, Marketing, S. 6.

278 Vgl. Wilbert, Produktion, S. 442 f. Zu den internationalen Lieferbedingungen siehe Altmann, Zahlungsbedingungen, S. 399 ff.

279 Vgl. Brenner, Exporttechniken, Sp. 580.

280 Vgl. Glaum, Internationalisierung, S. 22.

281 Vgl. Raupp, Exportstrategie, S. 357; Hünérberg, Marketing, S. 125.

282 Vgl. Hünérberg, Marketing, S. 125; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 633. Zudem sollte die Fülle von nationalen und internationalen Vorschriften und Gesetzen beachtet werden; siehe hierzu Moecke, Grundlagen, S. 373 ff.

283 Vgl. Wilbert, Produktion, S. 442; Perlit, Management, S. 224.

284 Vgl. Stahr, Marketing, S. 54; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 120.

285 Vgl. Brenner, Exporttechniken, Sp. 582; Raupp, Exportstrategie, S. 356.

nung, der Aufbau einer Exportabteilung sowie eines Auslandsvertriebsnetzes.<sup>286</sup> Das Wissen fachkundiger Absatzmittler kann genutzt werden, wodurch mehrere Länder gleichzeitig ohne landesspezifische Kenntnisse abgedeckt werden können.<sup>287</sup> Als nachteilig gegenüber dem direkten Export kann sich die Abhängigkeit gegenüber dem Außenhandelsunternehmen, dessen Gewinnabschöpfung sowie die mangelnde Steuerung und Kontrolle der Absatzaktivitäten auswirken.<sup>288</sup> Des weiteren besteht nur eingeschränkt die Möglichkeit, eine Internationalisierungsstrategie und ein eigenes Image im Gastland zu entwickeln.<sup>289</sup> Auf internationaler Ebene gewinnt der direkte gegenüber dem indirekten Export an Bedeutung. Dies wird durch internationale Messen und Ausstellungen, staatliche Maßnahmen zur Förderung des Exports sowie durch den technologischen Fortschritt im Informations- und Kommunikationswesen forciert.<sup>290</sup>

#### 2.2.4.3 Lizenzen

Bei Lizenzen werden im Unterschied zum Export keine Waren, sondern Kenntnisse und spezifische Fertigkeiten in das Gastland übertragen.<sup>291</sup> Als Lizenz gilt die Befugnis, gewerbliche Schutzrechte eines anderen ganz oder teilweise zu nutzen.<sup>292</sup> Die Unternehmung entscheidet sich bei dieser Markteintrittsstrategie, Teile ihrer immateriellen Wirtschaftsgüter im Gastland nicht selbst zu nutzen, sondern das Recht der Verwertung einem Dritten zu übertragen.<sup>293</sup> Folglich findet eine Verlagerung des Ortes der Leistungserstellung von dem Stamm- in das Gastland statt, jedoch ohne Vermögenstransfer.<sup>294</sup> Lizenzvereinbarungen räumen dem Lizenznehmer das Recht ein, gewerbliche Schutzrechte des Li-

---

286 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 633; Kulhavy, Marketing, S. 12.

287 Vgl. Hünérberg, Marketing, S. 125.

288 Vgl. Brenner, Exporttechniken, Sp. 582; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 994; Hünérberg, Marketing, S. 125.

289 Vgl. Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 994; Brenner, Exporttechniken, Sp. 582.

290 Vgl. Brenner, Exporttechniken, Sp. 581.

291 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 737.

292 Vgl. Berndt/Sander, Internationalisierung, S. 513; Dülfer, Management, S. 151; Haussmann, Internationalisierungsformen, S. 462; Stein, Unternehmung, S. 50.

293 Vgl. Glaum, Internationalisierung, S. 23.

294 Vgl. Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 121.

zenzgebers zu nutzen, um Produkte herzustellen und zu vertreiben. Als Gegenleistung wird ein Entgelt, die Lizenzgebühr, vereinbart.<sup>295</sup> Gegenstand eines Lizenzvertrages können unterschiedliche Formen immaterieller Güter sein, wie beispielsweise Patente, Gebrauchs- und Geschmacksmuster, Warenzeichen sowie spezifisches Know-how.<sup>296</sup> Die Vorteile der Lizenzvergabe liegen in der Umgehung von Handelshemmnissen, in dem schnellen, kostengünstigen und risikoarmen Markteintritt sowie in der Möglichkeit der Erweiterung des eigenen Leistungsangebots durch einen Lizenztausch.<sup>297</sup> Die Strategie der Lizenzvergabe erbringt nicht nur Lizenzeinnahmen, sondern auch die Möglichkeit, einen schwer zugänglichen Markt zu erschließen sowie eine Innovation zu nutzen, selbst wenn die eigene Weiterentwicklung zu hohe Kosten verursachen würde, die Kapazitäten zur Markteinführung nicht bestünden oder die Innovation nicht in das bestehende Leistungsprogramm passen würde.<sup>298</sup> Die Nachteile der Lizenzvergabe bestehen in den Steuerungs- und Kontrollproblemen bezüglich der Lizenznutzung und -weitergabe, insbesondere dann, wenn sich das Gastland den internationalen Patentschutzabkommen noch nicht angeschlossen hat. Der Lizenznehmer wird mit Know-how ausgestattet und kann sich zu einem Konkurrenten im Gastland sowie auf Drittmärkten entwickeln.<sup>299</sup> Ferner kann sich ein negatives Image vom Lizenznehmer auf den Lizenzgeber transferieren.<sup>300</sup>

Die Lizenzvergabe wird vielfach als Weiterentwicklung des Exportgeschäfts und Vorstufe zur selbständigen Auslandsproduktion angesehen, die es ermöglicht, Exporthemmnisse zu umgehen, ohne eine eigene Fertigung im Ausland aufnehmen und eine entsprechende Ressourcenbindung eingehen zu müs-

---

295 Vgl. Berndt/Sander, Internationalisierung, S. 513; Perlitz, Internationalisierungsformen, S. 448; Macharzina, Unternehmensführung, S. 737.

296 Vgl. Glaum, Internationalisierung, S. 23; Wilbert, Produktion, S. 443; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 121; siehe Corsten, Produktionswirtschaft, S. 128 zu den unterschiedlichen Formen der Lizenzen.

297 Vgl. Hünerberg, Marketing, S. 127; Stahr, Marketing, S. 57; Kulhavy, Marketing, S. 21; Börsig/Baumgarten, Kooperationsmanagement, S. 479.

298 Vgl. Brenner, Exporttechniken, Sp. 583.

299 Vgl. Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 995; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 633; Brenner, Exporttechniken, Sp. 583.

300 Vgl. Hünerberg, Marketing, S. 127.

sen.<sup>301</sup> Somit geht die Unternehmung mit der Lizenzvergabe eine stärkere Bindung an den Auslandsmarkt ein als beim Export; die Bindung ist jedoch geringer als bei einer Produktionsaufnahme im Gastland.<sup>302</sup>

#### 2.2.4.4 Franchising

Das Franchising unterscheidet sich von der Lizenzvergabe insbesondere dadurch, daß der Franchisenehmer neben dem Recht, Firmennamen, Handelsmarken und Technologien zu nutzen, auch Unterstützung bei Logistik, Organisation, Marketing und Unternehmensführung erhält.<sup>303</sup> Unter Franchising versteht man eine vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen, die als Franchisenehmer und Franchisegeber bezeichnet werden.<sup>304</sup> In der Regel sind Franchiseverträge derart ausgestaltet, daß der Franchisegeber dem Franchisenehmer gegen Bezahlung einer Franchisegebühr die Erlaubnis zur selbständigen Führung eines Betriebes unter dem Zeichen und den festgelegten Standards des Franchisegebers gewährt.<sup>305</sup>

Franchising bietet sich an, wenn der Franchisegeber an einem raschen Aufbau eines international einheitlichen Images, verbunden mit intensiven Einflußmöglichkeiten auf die Unternehmenspolitik des Franchisenehmers, interessiert ist.<sup>306</sup> Weitere Vorteile liegen im geringen Kapitalbedarf bei hoher Kontrollintensität des Engagements, der Durchsetzung eigener Unternehmenskonzeptionen, dem geringen Markteintrittsrisiko aufgrund der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit sowie der hohen Motivation des Franchisenehmers.<sup>307</sup> Die Nachteile des Franchising liegen in den hohen Koordinationskosten, der aufwendigen Steuerung und Kontrolle, der geringen Flexibilität sowie der Gefahr des Know-how-Abflusses.<sup>308</sup>

---

301 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 737.

302 Vgl. Glaum, Internationalisierung, S. 25.

303 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 738; Kulhavy, Marketing, S. 22.

304 Vgl. o.V., Franchising, S. B1; Perlitz, Internationalisierungsformen, S. 447.

305 Vgl. Stein, Unternehmung, S. 50.

306 Vgl. Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 121.

307 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 128; Macharzina, Unternehmensführung, S. 738.

308 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 128.

#### 2.2.4.5 Direktinvestitionen

Direktinvestitionen lassen sich durch das Kriterium der Ressourcenverlagerung zur Leistungserstellung im Ausland charakterisieren, wobei der Umfang der Leistungserstellung von der Endmontage bis zur kompletten Herstellung der Produkte variieren kann. Aus dieser Markteintrittsstrategie resultiert ein erhöhter Ressourcenbedarf sowie eine starke Bindung von Kapital- und Managementleistungen an das Gastland, wodurch die Unternehmung stärker von lokalen politischen und wirtschaftlichen Risiken abhängig ist.<sup>309</sup> Als alternative Formen internationaler Direktinvestitionen lassen sich Joint Ventures und Auslandsgesellschaften unterscheiden.

##### 2.2.4.5.1 Joint Ventures

Ein Joint Venture stellt eine Form der kooperativen Zusammenarbeit aufgrund von Kapitalbeteiligungen dar.<sup>310</sup> Die typischen Charakteristika eines Joint Ventures sind die geteilte Verantwortung zwischen den Partnern bezüglich Risiko und Gewinn, die Beibehaltung der individuellen Unternehmensidentitäten, der kontinuierliche Ressourcentransfer zwischen den Partnern sowie die Unteilbarkeit des Projektes.<sup>311</sup> An einem Joint Venture beteiligen sich in der Regel die international tätige Non Property Company sowie ein oder mehrere lokale Partner zur Durchführung gemeinsamer Aktivitäten auf der Basis eines Kooperationsvertrages.<sup>312</sup> Die Errichtung eines Gemeinschaftsunternehmens kann durch eine Beteiligung an dem bestehenden Unternehmen des Partners, durch eine Neugründung oder durch die gemeinsame Übernahme eines dritten Unternehmens erfolgen.<sup>313</sup> Das Eigentum, die Leitung und die Kontrolle des Gemeinschaftsunternehmens teilen sich die Partner des Joint Ventures.<sup>314</sup> Die Dauer der Zusammenarbeit kann von einer kurzfristigen, projektbezogenen bis

---

309 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 739.

310 Vgl. Zentes, Marketing, Sp. 1031 ff.

311 Vgl. Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 123; Stein, Unternehmung, S. 50.

312 Vgl. Hinterhuber, Globalisierung, S. 156.

313 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 739; Stahr, Marketing, S. 60.

314 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 634.

zu einer langfristigen Beteiligung reichen.<sup>315</sup> Die Beteiligungshöhe der Non Property Company kann von einer Minderheits-, über eine Paritäts- bis zu einer Mehrheitsbeteiligung variieren.<sup>316</sup> Um eine kontrollierbare und erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Partnern unterschiedlicher Mentalität und Herkunft zu gewährleisten, ist ein detaillierter Joint Venture-Vertrag abzuschließen. Auf der Grundlage eines solchen Rahmenvertrages werden in der Regel eine Reihe von Unterverträgen wie zum Beispiel Lieferverträge erarbeitet.<sup>317</sup>

Die Gründung eines Joint Ventures kann aus wirtschaftlichen oder politischen Gründen notwendig oder erstrebenswert sein.<sup>318</sup> Insbesondere in einigen Entwicklungsländern und ehemaligen Ostblockländern sind Investitionsgesetze in Kraft, die andere Strategien des Markteintritts vereiteln oder durch staatliche Maßnahmen wie die Beschränkung des Gewinntransfers behindern.<sup>319</sup> Wesentliche Vorteile des Joint Ventures liegen im schnellen Zugang zu lokalen Kapitalmärkten, Marktkennntnissen und -erfahrungen, spezifischen Fähigkeiten, den sonstigen Ressourcen des Partners sowie der größeren politischen Akzeptanz seitens der Gastgeberregierung.<sup>320</sup> Somit kann die Auslandsproduktion unter weitgehend gleichen Bedingungen wie die der lokalen Anbieter erfolgen.<sup>321</sup> Die international tätige Non Property Company benötigt nur ein geringes Ressourcenpotential für die Erschließung des Auslandsmarktes, die Kosten und Risiken können zwischen den Partnern geteilt und des weiteren Rationalisierungs- und Synergieeffekte durch gegenseitige Ausnutzung der kooperativen Vorteile der Partner realisiert werden.<sup>322</sup>

Mit einem Joint Venture kann allerdings ein ganzes Spektrum an Führungspro-

315 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 130; Schenk, Kooperationen, S. 165.

316 Vgl. Stahr, Marketing, S. 60; Wilbert, Produktion, S. 443; Kulhavy, Marketing, S. 25; Perlit, Internationalisierungsformen, S. 455.

317 Vgl. Stahr, Marketing, S. 60.

318 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 634.

319 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 740; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 123.

320 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 740; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 995; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 123; Kormann, Ziele, S. 126; Binder/Lux, Kooperationen, S. 501.

321 Vgl. Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 995; Schenk, Kooperationen, S. 176.

322 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 118 f.

blemen verbunden sein, das sich aus der Teilung der Macht zwischen den Partnern ergibt.<sup>323</sup> Zwar lassen sich neben den Eigentumsrechten auch in einem gewissen Umfang Kontrolleinflüsse festlegen, doch erhöhen unterschiedliche Zielsetzungen der Partner das Konfliktpotential. Häufige Konfliktbereiche stellen die Zulieferpolitik, die Rationalisierung der Produktionsanlagen, die Festlegung der Verrechnungspreise und die Gewinnverwendung dar.<sup>324</sup> Die Non Property Company ist weiterhin bezüglich der eigenen Selbständigkeit und Flexibilität eingeschränkt.<sup>325</sup> Es besteht die Gefahr eines Know-how-Abflusses an die Kooperationspartner, die sich schließlich zu leistungsfähigen Wettbewerbern entwickeln können.<sup>326</sup> Durch die hohe Ressourcenbindung der Unternehmung im Gastland besteht eine hohe Abhängigkeit gegenüber der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung im Gastland.<sup>327</sup>

#### 2.2.4.5.2 Auslandsgesellschaften

Auslandsgesellschaften, die sich im vollständigen Eigentum der international agierenden Non Property Company befinden, stellen die zweite Alternative von internationalen Direktinvestitionen dar. Eine Direktinvestition in Auslandsgesellschaften geht mit der stärksten Bindung der Kapital- und Managementleistungen an das Gastland einher. Wenn die Unternehmung beispielsweise durch Exporte genügend Markterfahrung gesammelt hat, das Absatzpotential auf dem Auslandsmarkt groß genug erscheint und Kostenvorteile durch die ausländische Produktion erzielt werden können, dann kann der Aufbau einer Auslandsgesellschaft sinnvoll sein.<sup>328</sup> Die Auslandsgesellschaft kann neu gegründet oder ein bestehendes Unternehmen aufgekauft werden.<sup>329</sup> Akquisitionen haben gegenüber Neugründungen den Vorteil geringerer Anlaufzeiten,

---

323 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 740; Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 995; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 634; Posth/Bergmann, Managementprobleme, S. 545.

324 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 740; Kormann, Ziele, S. 125.

325 Vgl. Schenk, Kooperationen, S. 171. Zu den Zielkonflikten bei internationalen Joint Ventures siehe Meissner, Joint Ventures, S. 129 ff.

326 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 119.

327 Vgl. Hünenberg, Marketing, S. 131.

328 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 635.

329 Vgl. Stein, Unternehmung, S. 50.

welche sich in verkürzten Pay Back-Perioden auswirken.<sup>330</sup> Aufgrund der uneingeschränkten Kontroll- und Einflußmöglichkeiten werden – im Vergleich zu einem Joint Venture – Interessenkonflikte mit Partnern bei der Durchsetzung der Internationalisierungsstrategie vermieden.<sup>331</sup> Weitere Vorteile bestehen in der Vermeidung von Know-how-Abflüssen, der vollständigen Gewinnabschöpfung, der Möglichkeit, eine Integration der Auslandsaktivitäten in die allgemeine Geschäftspolitik vorzunehmen und ein Image als lokales Unternehmen aufzubauen.<sup>332</sup> Es können intensivere Beziehungen zu der Gastlandregierung, zu den Kunden sowie den inländischen Lieferanten und Händlern entwickelt und der Marktzugang für den Fall abgesichert werden, daß das Gastland eine Politik des Protektionismus einführt.<sup>333</sup>

Die Hauptnachteile beim Aufbau einer Auslandsgesellschaft liegen im hohen Ressourcen- und Zeitbedarf, den Integrationsproblemen der Auslandsgesellschaft in die bestehende Organisationsstruktur sowie den hohen Transaktions-, Informationsbeschaffungs- und Koordinationskosten.<sup>334</sup> Weiterhin ist der Ausstieg aus dem Auslandsgeschäft wesentlich schwieriger und zeitintensiver als bei den anderen Alternativen.<sup>335</sup>

### 2.3 Zusammenfassung und Überleitung

Die Ausführungen in diesem Abschnitt zeigen, daß die meisten großen Konzerne, aber auch mittelständische Unternehmen der Industrie, des Dienstleistungsgewerbes und des Handels international tätig sind. Von dieser Ausweitung der Unternehmensaktivitäten geht eine stärkere Komplexität der Umweltfaktoren aus, mit der erhöhte Risiken und Kosten der Marktbearbeitung verbunden sind.<sup>336</sup> Dennoch existieren zahlreiche Internationalisierungsziele,

---

330 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 739.

331 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 739; Jungnickel, Direktinvestitionen, Sp. 308.

332 Vgl. Steger/Riedl, Direktinvestitionen, S. 831; Hünerberg, Marketing, S. 118.

333 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 635; Buckley, Direktinvestitionen, Sp. 298; Krempel, Importbestimmungen, Sp. 818 ff.

334 Vgl. Hünerberg, Marketing, S. 118.

335 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 635.

336 Vgl. Fieten/Friedrich/Lageman, Globalisierung, S. XIII.



die Non Property Companies veranlassen, ihre Unternehmensaktivitäten auszuweiten.

Mit dem Schichtenmodell von Dülfer wurde in diesem Kapitel ein Konzept vorgestellt, das zur Analyse und Bewertung der internationalen Umweltsituation dienen kann, um die Risiken der Unternehmenstätigkeit in fremden Ländern zu verringern. Dennoch reicht eine ausgeprägte Umweltberücksichtigung nicht aus, um einerseits synergetische Potentiale im internationalen Kontext realisieren und andererseits den differenzierten Anforderungen der Abnehmer entsprechen zu können; hierzu ist eine Internationalisierungsstrategie notwendig.

Zur Entwicklung von Internationalisierungsstrategien wurden in diesem Kapitel verschiedene Konzepte dargestellt und das EPRG-Modell von Perlmutter als das zweckführendste zur Berücksichtigung immobilienpezifischer Aspekte erachtet. Neben den einzelnen Führungskonzepten nach dem EPRG-Modell wurden als zweite wesentliche Dimension von Internationalisierungsstrategien die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien erläutert.

Folglich wurden in diesem Kapitel die Notwendigkeiten sowie die Ziele und Strategien einer internationalen Unternehmenstätigkeit von Non Property Companies erarbeitet. Diese Internationalisierung des Kerngeschäfts hat maßgeblichen Einfluß auf das CREM der Unternehmung und stellt für den CRE-Manager eine Herausforderung dar, da beispielsweise unterschiedliche Systeme im Planungs- und Baurecht, im Miet- und Kaufvertragsrecht sowie im Steuerrecht zu beachten sind, die zu einer Verkomplizierung der immobilienbezogenen Entscheidungssituation führen. Um der originären Aufgabe des CREMs – der bestmöglichen Unterstützung des Kerngeschäfts der Non Property Company – nachkommen zu können, ist es notwendig, das betriebliche Immobilienmanagement auf die Anforderungen der Unternehmensführung sowie der operativen Geschäftsbereiche auszurichten.

Daher soll in dem nachfolgenden Abschnitt die Konzeption eines internationalen CREMs vorgestellt werden. Hierzu werden zunächst der Begriff und die

Aufgabenfelder des CREMs erläutert, die Lebenszykluskonzeption vorgestellt und schließlich das Verfahren zur Einführung des CREMs aufgezeigt. Das geschieht mit der Zielsetzung, in Gliederungspunkt 4 idealtypische Basisstrategien im internationalen CREM entwickeln zu können.

### 3. KONZEPTION EINES INTERNATIONALEN CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENTS

#### 3.1 Begriffsdefinitionen

Corporate Real Estate Management (CREM) stellt eine Führungskonzeption für den Immobilienbereich von national und international agierenden Non Property Companies dar.<sup>337</sup> Diese lassen sich anhand der Tatsache charakterisieren, daß sich ihr Kerngeschäft nicht in der Immobilienwirtschaft, sondern in Industrie, Handel oder im Dienstleistungsbereich befindet und die betrieblichen Immobilien der Durchführung des Kerngeschäfts dienen.<sup>338</sup> Über die Identifikation von Kostensenkungs- und Ertragssteigerungspotentialen soll ein Beitrag zur nachhaltigen Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung auf nationaler und internationaler Ebene geleistet werden.<sup>339</sup> Daher erfolgt eine systematische Analyse, Planung und Kontrolle aller immobilienbezogener Aktivitäten, um eine Steigerung des Unternehmenswertes der Non Property Company zu erreichen.<sup>340</sup>

CREM umfaßt das strategische und operative Management der betrieblichen Liegenschaften eines Unternehmens mit dem Ziel, diese Immobilienbestände über ihren gesamten Lebenszyklus effizient und in Abstimmung mit den generellen Unternehmenszielen zu nutzen.<sup>341</sup> Der Produktionsfaktor Unternehmensimmobilie wird als strategischer Erfolgsfaktor und nicht ausschließlich als stille Reserve für schlechte Zeiten oder schlichtweg als notwendige und zu vernachlässigende Infrastruktur für die Leistungserstellung betrachtet.<sup>342</sup> Das meist heterogene Immobilienportfolio soll der Non Property Company Nutzungsoptimal für die Durchführung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses zur Verfügung gestellt werden. Enthalten sind dabei die Funktionen der

---

337 Vgl. Silverman, Preface, S. XI; Schäfers/Schlarb, Corporate Real Estate, S. 1.

338 Vgl. Hines, Real Estate, S. 1; Ernst & Young, Corporate Real Estate 2000 European Survey, S. 1. Zur detaillierten Definition von Non Property Companies siehe Punkt 2.2.1.

339 Vgl. Lyne, Xerox, S. 999; Joroff et al., Fifth Ressource, S. 14.

340 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 81; Brown et al., Real Estate, S. 5.

341 Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 160.

342 Vgl. Eversmann, Real Estate, S. 4; Roland Berger & Partner, Immobiliennutzung, S. 5.

internationalen Standortselektion sowie der Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung betrieblicher Liegenschaften.<sup>343</sup>

Ein effizientes CREM kann eine Reduzierung der immobilienbezogenen Kosten, eine Verstärkung der Synergien zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten, eine Steigerung der Produktivität und Flexibilität in einer zunehmend komplexen und dynamischen Umwelt sowie eine Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit zur Folge haben.<sup>344</sup> Die Aufgabe des aktiven Immobilienmanagements besteht darin, einen Wertbeitrag zum Geschäftsprozeß der Non Property Company zu leisten.<sup>345</sup>

Die Definition des CREMs beinhaltet den Begriff der Immobilie, der im folgenden näher erläutert werden soll; dabei können die juristische und die wirtschaftliche Betrachtungsweise unterschieden werden. In rechtlicher Hinsicht läßt sich feststellen, daß der deutsche Gesetzgeber den Begriff Immobilie in den einschlägigen Gesetzesnormen nicht kodifiziert.<sup>346</sup> Lediglich die Begriffe Grundstücke und Gebäude werden in verschiedenen Gesetzen aufgeführt. Ein Grundstück bezeichnet einen abgegrenzten Teil der Erdoberfläche beziehungsweise den Grund und Boden, der eine wirtschaftliche Einheit bildet.<sup>347</sup> Zu den wesentlichen Bestandteilen eines Grundstücks gehören die mit dem Grund und Boden fest verbundenen Sachen, insbesondere die Gebäude.<sup>348</sup> Weiterhin gelten Rechte, die mit dem Eigentum an einem Grundstück verbunden sind, als Bestandteile des Grundstücks.<sup>349</sup>

---

343 Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 5; Joroff et al., Strategic Management, S. 23; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 160. Siehe Punkt 3.3 zur Lebenszykluskonzeption des CREMs.

344 Vgl. Joroff, Corporate Real Estate 2000, S. 2; Venable, Globalize, S. 1116; Hylton, Revolution, S. 95; Lyne, Xerox, S. 999; Apgar, Managing Real Estate, S. 162.

345 Vgl. Ernst & Young, Corporate Real Estate 2000 European Survey, S. 2.

346 Vgl. Schulte et al., Immobilienökonomie, S. 15; Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 28; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 330. Der Begriff Immobilie wird weder in den gesetzlichen Bestimmungen des Bürgerlichen Gesetzbuchs, des Bewertungsgesetzes, der Wertermittlungsverordnung, des Wohneigentumsrechts noch der Erbaurechtsverordnung definiert.

347 Vgl. § 70 BewG; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 330; Ficek/Henderson/Johnson, Real Estate, S. 19; Wurtzebach/Miles, Real Estate, S. 98; Schlag, Immobilien, S. 3.

348 Vgl. § 94 BGB.

349 Vgl. § 96 BGB.

Den Inhalt des Immobilieneigentums bestimmt nach bürgerlichem Recht § 903 BGB. Danach kann der Eigentümer mit seiner Immobilie nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen, soweit nicht das Gesetz oder Rechte Dritter entgegenstehen. Artikel 14 GG greift den Eigentumsbegriff von § 903 BGB auf und gewährleistet Privateigentum und Privatnützigkeit in der Verfassung.<sup>350</sup> Die freie Verfügungsgewalt des Eigentümers der Immobilie kann durch endogene und exogene Restriktionen eingeschränkt werden.<sup>351</sup> Zu den exogenen, das heißt durch den Eigentümer nicht beeinflussbaren Restriktionen gehören die bereits erwähnten gesetzlichen Bestimmungen des Grundgesetzes und des Bürgerlichen Gesetzbuches sowie die des Baugesetzbuches. Die endogenen, vom Eigentümer beeinflussbaren Restriktionen umfassen beispielsweise die Einräumung von Erbbaurechten, Vorkaufsrechten oder Kaufoptionen sowie die Eintragung von Grundpfand- oder Nießbrauchrechten.<sup>352</sup>

In wirtschaftlicher Hinsicht stellen die betrieblichen Immobilien langfristige Sachinvestitionen dar, die dem dauerhaften Geschäftsbetrieb der Non Property Company dienen sollen.<sup>353</sup> Sie sind als Betriebsmittel eine notwendige Voraussetzung für den leistungswirtschaftlichen Faktorkombinationsprozeß.<sup>354</sup> Nur durch die Kombination von Arbeit, Boden und Kapital kann eine Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen erfolgen. Daher zählen die Immobilien zum Produktionsfaktorbestand der Non Property Company.<sup>355</sup> Das betriebliche Immobilienvermögen wird nach Gutenberg den Produktionsfaktoren ohne Abgabe von Werkverrichtungen zugeordnet.<sup>356</sup> Dies bedeutet, daß die Grundstücke und Gebäude generell keinen Einfluß auf die Ergiebigkeit des Fertigungsprozesses nehmen, daß aber ihr Vorhandensein eine Voraussetzung für den Leistungser-

---

350 Vgl. Dieterich, Bodenmarkt, S. 318 f.

351 Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 29; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 14.

352 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 22, Fußnote 82; Wurtz bach/Miles, Real Estate, S. 122 ff.

353 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 35.

354 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 15.

355 Vgl. Corsten, Produktionswirtschaft, S. 11; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 9.

356 Vgl. Gutenberg, Produktion, S. 4; Busse v. Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 76.

stellungsprozeß ist.<sup>357</sup> Grundsätzlich werden die Betriebsimmobilien hierbei genutzt und nicht verbraucht.<sup>358</sup>

### 3.2 Aufgabenfelder des internationalen Corporate Real Estate Managements

#### 3.2.1 Voraussetzungen

Die Aufgaben des internationalen CREMs zeichnen sich im Vergleich zu einer rein nationalen Ausrichtung durch eine höhere Komplexität der strategischen Einflußfaktoren aus, da beispielsweise verschiedene Rechts- und Steuersysteme, Baugenehmigungsverfahren, Verhandlungsmethoden und Mentalitäten beachtet werden müssen.<sup>359</sup>

Die drei wesentlichen Aufgabenbereiche des CREMs bestehen in der Entwicklung einer mit der Unternehmensstrategie konsistenten Immobilienstrategie für die international agierende Non Property Company, in der weltweit optimalen Allokation aller immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten sowie in der strategischen und operativen Kontrolle der international ausgerichteten Immobilienaktivitäten.<sup>360</sup> Zur erfolgreichen Wahrnehmung und Umsetzung dieser Aufgabenbereiche des CREMs bedarf es einiger Voraussetzungen, die dessen Erfolg nicht unwesentlich beeinflussen.<sup>361</sup> Hierzu zählt die uneingeschränkte Unterstützung des Top-Managements; ohne sie läßt sich ein aktives CREM nur mit erheblichen Schwierigkeiten durchsetzen.<sup>362</sup> Die notwendige Aufmerksamkeit und Unterstützung sollte jedoch erlangt werden, wenn die Auswirkungen einer Verringerung der Nutzflächen oder der Nutzungskosten

---

357 Vgl. Brittinger, Industriebau, S. 32; Busse v. Colbe/Laßmann, Betriebswirtschaftstheorie, S. 80. Dennoch können beispielsweise schlecht geplante Industriebauten die Effizienz und folglich die Ergiebigkeit des Fertigungsprozesses negativ beeinflussen.

358 Vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 141; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 16.

359 Vgl. Hines, Real Estate, S. 11; Hines, Marketing, S. 75; Nourse, Real Estate, S. 19; Macharzina/Oesterle, Internationalisierung, S. 5; Schulte, Personalstrategien, S. 180.

360 Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 17; Pittman, Real Estate, S. 2; Lambert/Poteete/Waltch, Global Real Estate, S. 10.

361 Vgl. Schäfers/Schlarb, Corporate Real Estate, S. 2.

362 Vgl. Cameron, Real Estate, S. 13.

auf die Gewinn- und Verlustrechnung offensichtlich werden.<sup>363</sup> Von besonderer Relevanz sind weiterhin gut ausgebildete CRE-Manager sowie ein leistungsfähiges Immobilienmanagement-Informationssystem. Letzteres ist die Voraussetzung für die Bestandserfassung der vorhandenen Immobilienbestände und die Antizipation zukünftiger Flächenanforderungen, wodurch eine zügige Anpassung der Immobilienstrategie an veränderte Unternehmens- und Umweltbedingungen ermöglicht wird.<sup>364</sup>

### 3.2.2 Entwicklung einer Immobilienstrategie

Das erste Aufgabenbündel besteht – wie Abbildung 9 erläutert – darin, eine Immobilienstrategie aus der internationalen Unternehmensstrategie konsistent abzuleiten, damit die Ziele und Strategien zur Entwicklung der Immobiliendimension im Einklang mit den aktuellen und zukünftigen strategischen Zielsetzungen der Unternehmung stehen.<sup>365</sup>

Zur Entwicklung der internationalen Unternehmensstrategie wird eine interne Unternehmensanalyse sowie eine extern ausgerichtete Umweltanalyse durchgeführt.<sup>366</sup> Letztere erfolgt, um die extern induzierten Chancen und Risiken erkennen zu können und erstreckt sich auf all jene Einflußgrößen, die auf die Non Property Company einwirken.<sup>367</sup> Hierbei können nach Kreikebaum die in der Abbildung 10 wiedergegebenen Umweltbedingungen unterschieden werden, die nachfolgend kurz erläutert werden sollen:

---

363 Vgl. Friedemann, Immobilienmanagement, S. 31. Siehe hierzu die Fallstudie ABB in Gliederungspunkt 5.1.

364 Vgl. Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 1 f.; Richard, Information Systems, S. 101; Joroff et al., Strategic Management, S. 32; Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 1; Teoh, Corporate Real Estate, S. 609.

365 Vgl. Valencia, Hidden Value, S. 147; Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 1; Mount, Strategic Facilities Planning, S. 1; Garcia, Real Estate, S. 482; Lyne, Globalizing, S. 1112.

366 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 609; Achleitner, Strategien, S. 14; Hammer, Unternehmensplanung, S. 165.

367 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 35.

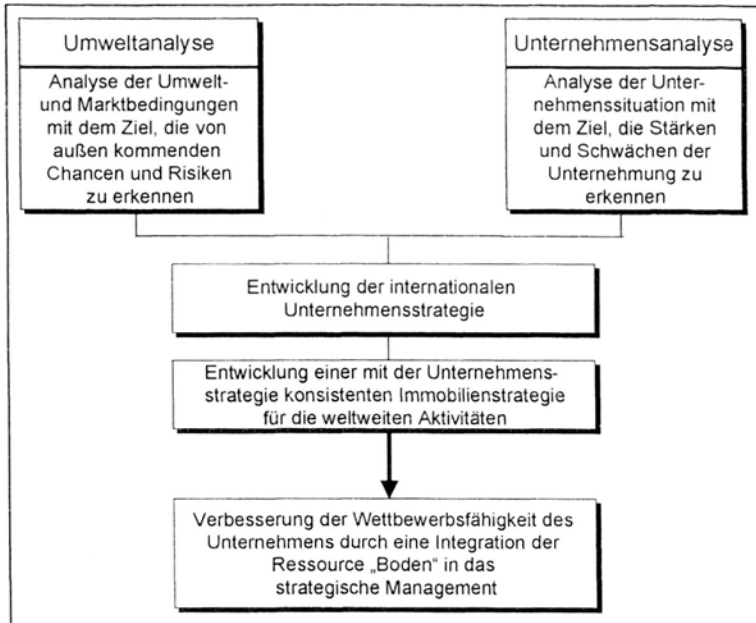


Abbildung 9: Strategieentwicklung im internationalen CREM<sup>368</sup>

- Gesetzliche Umweltbedingungen werden durch die Aktivitäten von Staat und Körperschaften mit Gesetzgebungshoheit vorgegeben und stellen für die Unternehmung bindende Faktoren dar, an die sie sich anpassen muß.
- Ökonomische Umweltbedingungen umfassen die gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die Entwicklung der Branche sowie die Situation auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten. Die Breite und Tiefe der Analyse wird von der Art und Intensität der Abhängigkeit der Non Property Company von diesen Umweltfaktoren beeinflusst.
- Zu den technologischen Umweltbedingungen zählen neue Produkt-, Verfahrens-, Informations- und Kommunikationstechnologien sowie veränderte Gebäudetechnologien.<sup>369</sup>

<sup>368</sup> In Anlehnung an: Bea/Haas, Management, S. 49; Ernst, Corporate Real Estate, S. 5; Aaker, Markt-Management, S. 22.

<sup>369</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 54.



- Unter soziokulturellen Umweltbedingungen werden Veränderungen des Verhaltens und der Werte von Mitarbeitern, Kunden oder auch der Gesellschaft subsumiert.
- Zu den ökologischen Umweltbedingungen zählen die Regelungen zum Umweltschutz und zum sparsamen Einsatz von Ressourcen.<sup>370</sup>

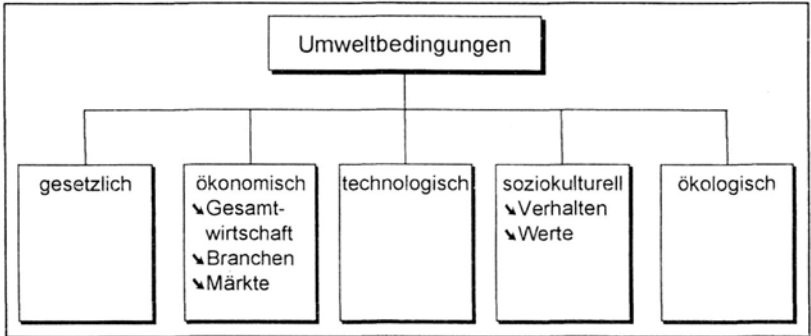


Abbildung 10: Internationale Umweltbedingungen<sup>371</sup>

Veränderungen einzelner Umweltfaktoren sind in einer dynamischen Wirtschaft unvermeidlich. Sie bieten der Non Property Company, die sich diesen Änderungen stellt, die Möglichkeit, die umweltbezogenen Chancen zu ergreifen, beinhalten aber auch damit verbundene Risiken von Fehlschlägen.<sup>372</sup>

Gegenstand der Unternehmensanalyse sind nach Kreikebaum – wie Abbildung 11 zum Ausdruck bringt – die Wertvorstellungen der Führungskräfte, die vorhandenen Ressourcen und das Unternehmenspotential sowie eine zusammengefaßte Untersuchung der gegenwärtigen und zukünftigen Stärken und Schwächen der Non Property Company.<sup>373</sup>

370 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 36-40; Bruhn/Grimm, Denken, S. 23.

371 In Anlehnung an: Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 36.

372 Vgl. Bisani, Personalwesen, S. 575.

373 Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 291; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 609. Siehe Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 41-47 für eine detaillierte Darstellung der einzelnen Bestandteile der Unternehmensanalyse.

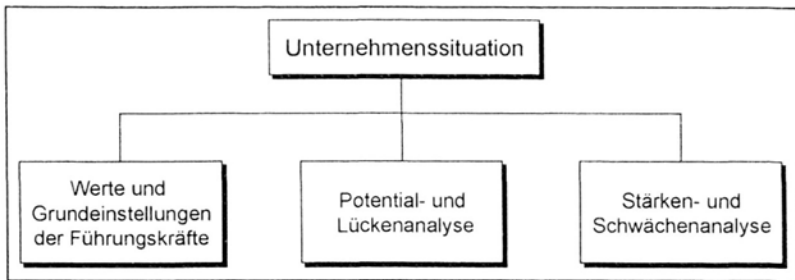


Abbildung 11: Strategische Analyse der Unternehmenssituation<sup>374</sup>

Die Werte und Grundeinstellungen des Top-Managements sind ein wesentliches Element im Strategieentwicklungsprozeß. Da strategische Entscheidungen selten allein aufgrund ökonomischer Kriterien getroffen werden, durchdringen die Werte und Grundeinstellungen den gesamten Entscheidungsprozeß und wirken somit auf das CREM der Unternehmung. Diese Werte erfüllen eine Filter-, Bewertungs- und Auswahlfunktion; sie bestimmen die Wahrnehmung der Stärken und Schwächen der Unternehmung und beeinflussen die Zieldeterminierung.<sup>375</sup>

Die Potential- und Lückenanalyse geht von dem bisherigen Basisgeschäft der Unternehmung aus, welches den Umsatz mit bestehenden Produkten auf den vorhandenen Märkten umfaßt. Sie strebt die Erreichung der Entwicklungsgrenze der Non Property Company durch den Abbau der operativen Lücke mit Hilfe von Motivationssteigerungs- und Rationalisierungsmaßnahmen sowie der Reduzierung der strategischen Lücke durch neue Produkte und/oder neue Märkte an.<sup>376</sup>

Die Stärken- und Schwächenanalyse besteht aus der Analyse und Bewertung der Ressourcenpotentiale eines Unternehmens, beispielsweise im Vergleich zu

<sup>374</sup> In Anlehnung an: Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 41.

<sup>375</sup> Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 41.

<sup>376</sup> Vgl. Stahr, Unternehmensführung, S. 107 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 242; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 43 ff.; Ulrich/Fluri, Management, S. 123 f.

den wichtigsten Konkurrenten, und kann in einem Stärken-/Schwächenprofil zusammengefaßt werden.<sup>377</sup>

Die Unternehmensstrategie greift die Umwelt- und Unternehmensanalyse auf und läßt erkennen, wie das Unternehmen seine bestehenden und potentiellen Stärken dazu benutzt, den Umweltbedingungen und deren Veränderungen gemäß den generellen Zielen des Unternehmens zu begegnen.<sup>378</sup> Ausgehend von der internationalen Unternehmensstrategie kann nun die Entwicklung der Immobilienstrategie für die Aktivitäten der Non Property Company erfolgen. Die Zielsetzung des betrieblichen Immobilienmanagements liegt in der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung durch die Integration der Immobilien als essentielle Ressource des Wertschöpfungsprozesses in das strategische Management der Non Property Company.<sup>379</sup> Das CREM bräuchte dann nicht reaktiv auf die Entscheidungen der Unternehmensführung oder der Geschäftsfelder zu reagieren, sondern könnte aktiv in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden.

Die Entwicklung der Immobilienstrategie erfordert einen interdependenten Strategiefindungsprozeß, bei dem die immobilienpezifischen Bedürfnisse der Non Property Company frühzeitig offengelegt werden, damit das Immobilienportfolio bezüglich der Anforderungen des Kerngeschäftes optimiert werden kann.<sup>380</sup> Dieser Informationstransfer ist aufgrund der sich rasch ändernden Marktgegebenheiten im Rahmen des internationalen CREMs von besonderer Relevanz.<sup>381</sup>

---

377 Vgl. Ulrich/Fluri, Management, S. 117 f.; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 46. Für eine ausführliche Darstellung der Stärken-/Schwächenanalyse siehe Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 106-110.

378 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 52; Cameron, Real Estate, S. 14.

379 Vgl. Joroff et al., Fifth Resource, S. 14; Joroff, Corporate Real Estate 2000, S. 1.

380 Beispielsweise können Wachstums-, Konsolidierungs- oder Desinvestitionsstrategien großen Einfluß auf den zukünftigen Flächenbedarf und die zukünftige Standortwahl der Unternehmung haben. Vgl. Scholl, Internationalisierungsstrategien, Sp. 986; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 343; Pittman, Real Estate, S. 2; Pennington, Real Estate, S. 154.

381 Vgl. Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 46.

Die Immobilienstrategie ist nicht statisch, sondern laufend auf die sich wandelnde Unternehmens- und Umweltsituation abzustimmen.<sup>382</sup> Von Einfluß sind hierbei der gegenwärtige und zukünftige Flächen- und Personalbedarf an den verschiedenen Produktionsstandorten, der Lebenszyklus der Produkte und der Immobilien sowie die voraussichtliche Finanz- und Liquiditätslage der Unternehmung.<sup>383</sup> Liegen die entsprechenden Informationen frühzeitig vor, können mit Hilfe einer Immobilienstrategie die richtigen Immobilien im Hinblick auf Standort, Größe sowie Investitions- und Nutzungskosten zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt werden.<sup>384</sup> Somit wird ein situatives Reagieren auf die Anforderungen des operativen Unternehmensbetriebes vermieden.

### 3.2.3 Allokation der immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten

Das zweite Aufgabenbündel des CREMs leitet sich aus dem ersten Aufgabenbereich ab und besteht in der weltweit optimalen Allokation aller immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten. Hierbei sollte beachtet werden, daß eine Entscheidung im Immobilienbereich grundsätzlich auf eine vorausgehende Entscheidung im Kerngeschäft der Non Property Company zurückzuführen ist.<sup>385</sup> Das Immobilienmanagement als Funktionsbereich der Non Property Company sollte eine standortübergreifende Optimierung des Immobilienvermögens ermöglichen und auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Kerngeschäft der Unternehmung ausgerichtet sein.

Die Aufgaben des CREMs bezüglich der internationalen Ressourcenallokation orientieren sich an der Konzeption des Immobilienlebenszyklus<sup>386</sup> und umfassen die Standortselektion, die Bereitstellung und Bewirtschaftung von betriebsnotwendigen sowie die Verwertung von betriebsentbehrlichen Immobilien.

---

382 Vgl. o.V., International Real Estate, S. 100; Day, Strategic Planning, S. 12.

383 Vgl. Friedemann, Immobilienmanagement, S. 31.

384 Vgl. Mount, Strategic Facilities Planning, S. 1.

385 Vgl. Stephens, Corporate Strategy, S. 112.

386 Vgl. Schulte, Corporate Real Estate, S. 4; Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 1; siehe Punkt 3.3 zur Erläuterung der einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus.

Die Dependenz der Immobilienallokation von der Immobilienstrategie wird deutlich, wenn beispielsweise Entscheidungen über den Produktionsstandort oder den Absatz von Produkten getroffen werden, die Änderungen der Ressourcenallokation und somit des Immobilienportfolios der Non Property Company bedingen. Die Bedarfsanpassung kann nur dann mit minimalem Kosten- und Zeitaufwand durchgeführt werden, wenn ihre Notwendigkeit frühzeitig erkannt und dem Immobilienbereich mitgeteilt wird. Müssen hingegen Immobilien aufgrund mangelnder Planung oder inexistentem Informationssystem kurzfristig bereitgestellt oder verwertet werden, kann dies wegen des Handlungsdrucks zu suboptimalen Transaktionen führen. Wird eine Immobilie an einem nicht geeigneten Standort oder zu erhöhten Kosten bereitgestellt, wäre eine optimale Ressourcenallokation nicht mehr gewährleistet, was negative Auswirkungen auf den Geschäftserfolg der Unternehmung haben könnte.

### 3.2.4 Strategische und operative Kontrolle

Der dritte Aufgabenbereich des CREMs umfaßt die strategische und operative Kontrolle der international ausgerichteten Immobilienaktivitäten der Non Property Company. Die Zielsetzung dieses Bereiches liegt bei der Sicherstellung der Effizienz und Effektivität der gewählten Immobilienstrategie im internationalen Kontext.

Die strategische Kontrolle dient der fortlaufenden Überprüfung der Validität und Realisierbarkeit der strategischen Gesamtrichtung sowie der Identifikation von Störquellen und Diskontinuitäten, um Bedrohungen und dadurch notwendig werdende Veränderungen der Unternehmens- und Immobilienstrategie rechtzeitig zu signalisieren.<sup>387</sup> Die operative Kontrolle hat zur Aufgabe, die Umsetzung der Immobilienstrategie auf Effizienz zu überprüfen.<sup>388</sup> Anhand von Soll/Ist-Vergleichen wird analysiert, ob die ergriffenen Maßnahmen geeignet

---

387 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 226; Munari/Naumann, Steuerung, S. 641 ff.; Staehle, Management, S. 519 f.; Steinmann/Schreyögg, Umsetzung, S. 747; Steinmann/Hasselberg, strategische Kontrolle, S. 372.

388 Vgl. Platz, Immobilien-Management, S. 94.

waren, die ausgewählte Strategie zu implementieren.<sup>389</sup> Falls Abweichungen vom vorgegebenen Soll auftreten, ist zu eruieren, welche Korrekturschritte zu ergreifen sind, um die Strategie doch noch oder sogar besser zu realisieren.<sup>390</sup>

### 3.3 Lebenszykluskonzeption des Corporate Real Estate Managements

#### 3.3.1 Begriff des Immobilienlebenszyklus`

CREM ist eine Führungskonzeption, die sich zur Optimierung des weltweiten Immobilienportfolios einer Non Property Company am gesamten Lebenszyklus der Immobilie orientiert. Die einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus`, die in den folgenden Gliederungspunkten vertieft werden sollen, sind in Abbildung 12 visualisiert.

Immobilien können zu den langlebigsten Wirtschaftsgütern gezählt werden.<sup>391</sup> Das wirtschaftliche Nutzungspotential einer Immobilie steht häufig über mehrere Jahrzehnte zur Verfügung.<sup>392</sup> Während der Grund und Boden grundsätzlich unbegrenzt genutzt werden kann, unterliegt das Gebäude einem technischen und wirtschaftlichen Alterungsprozeß.<sup>393</sup> Der technische Fortschritt kann in diesem Zusammenhang bewirken, daß sich die technische Lebensdauer von Gebäuden verlängert, während sich die wirtschaftliche verkürzt.<sup>394</sup> Dies bedeutet, daß Immobilien, die theoretisch noch nutzbar wären, nicht mehr rentabel genutzt oder erfolgreich vermarktet werden können.

---

389 Vgl. Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 403.

390 Vgl. Schreyögg/Steinmann, Praxis, S. 43. Für eine ausführliche Darstellung der strategischen und operativen Kontrolle siehe Gliederungspunkt 4.2.5.1.

391 Vgl. Heuer, Wohnungsmärkte, S. 24; Kühne-Büning, Wohnung, S. 6 f.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 30.

392 Vgl. Abromeit-Kremser, Immobilieninvestmentfonds, S. 113; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 25.

393 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 30 und S. 46; Isenhöfer/Väth, Lebenszyklus, S. 143; Ackert, Bürogebäude, S. 30.

394 Vgl. Pierschke, Facilities Management, S. 281; Stinner, Mischung, S. 45.

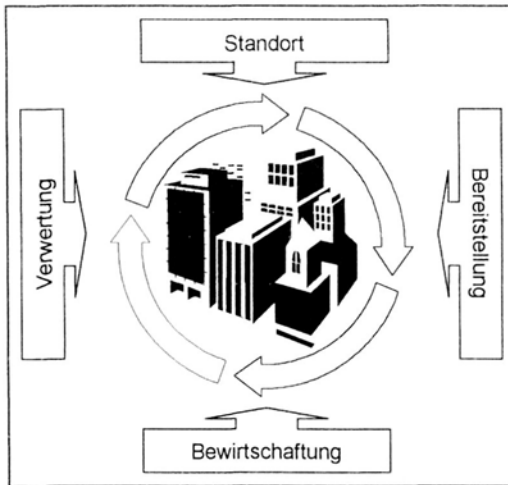


Abbildung 12: Lebenszyklusmodell im CREM<sup>395</sup>

Die Phaseneinteilung verdeutlicht dabei idealtypische, in logischer und zeitlicher Hinsicht abgrenzbare Abschnitte des Lebenszyklus<sup>396</sup>. Dennoch kann der Immobilienlebenszyklus nicht als eine lineare Abfolge voneinander unabhängiger Phasen verstanden werden, da vielfältige Interdependenzen und Rückkopplungen zwischen den einzelnen Phasen vorkommen und im Rahmen des CREMs zu berücksichtigen sind.<sup>397</sup> Der Übergang von einer Phase zur folgenden kann durch verschiedene Faktoren induziert werden, beispielsweise durch:

- die unternehmensinterne Entscheidung, eine Immobilie auf dem determinierten Standort bereitzustellen,
- bautechnische Gegebenheiten wie die Fertigstellung der Immobilie oder
- Wirtschaftlichkeitsrechnungen.<sup>398</sup>

<sup>395</sup> In Anlehnung an: Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 47.

<sup>396</sup> Vgl. Karlen, Produktentwicklung, S. 72; Renaud, Global Real Estate Cycle, S. 13.

<sup>397</sup> Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 26 und 30.

<sup>398</sup> Zur Wirtschaftlichkeitsanalyse siehe Schulte/Ropeter, Rentabilitätsanalyse, S. 165-221.

Die Entscheidung über die weitere Nutzung der Immobilie oder die Durchführung einer Verwertungsstrategie kann mit Hilfe der Verfahren der Investitionsrechnung getroffen werden.<sup>399</sup> Die Anwendung der Investitionstheorie auf den Lebenszyklus liefert Anhaltspunkte zum optimalen Investitionszeitpunkt, zur optimalen Nutzungsdauer sowie zum optimalen Ersatzzeitpunkt der Immobilie und erlaubt somit Rückschlüsse auf den Zeitpunkt des Übergangs von der bisherigen zur nächsten Phase des Immobilienlebenszyklus.<sup>400</sup>

### 3.3.2 Strategische Standortwahl

#### 3.3.2.1 Begriff

Am Anfang des Immobilienlebenszyklus<sup>401</sup> steht die strategische Standortwahl.<sup>401</sup> International tätige Non Property Companies verfügen häufig über mehrere, weltweit gestreute Standorte. Die Standortwahl ist grundsätzlich eine Entscheidung mit langfristiger Wirkung und folglich für die Unternehmung von besonderer Bedeutung.<sup>402</sup> Als Standort bezeichnet man in diesem Sinne den geographischen Ort, an dem ein Unternehmen Produktionsfaktoren zur betrieblichen Leistungserstellung einsetzt.<sup>403</sup> Auslöser für Standortentscheidungen kann das Vorhandensein von Kapazitätsbedarf, von Kapazitätsüberschüssen oder von unternehmensinternen oder -externen Standortunzulänglichkeiten sein.<sup>404</sup>

Standortentscheidungen beinhalten somit die Veränderungen der Anforderungen an Unternehmenskapazitäten sowie deren räumliche Verteilung. Daher wird die räumliche Dimension von Investitions- und Desinvestitionsentschei-

---

399 Vgl. Schulte, Investitionsplanung, S. 102 ff.

400 Vgl. Schulte, Nutzungsdauer, S. 5; Schulte, Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 139 ff.; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 46.

401 Vgl. Lüder, Standortplanung, S. 428.

402 Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 469; Day, Strategic Planning, S. 12.

403 Vgl. Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 57; Tietz, Handelsbetrieb, S. 200; Zelewski, Grundlagen, S. 110.

404 Vgl. Kreis, Betriebswirtschaftslehre, S. 161 f.; Küpper, Standortentscheidungsprozesse, S. 443; Brown et al., Real Estate, S. 201; Case, Assets, S. 11.



dungen abgebildet.<sup>405</sup> Im Rahmen der strategischen Standortplanung wird die langfristig angestrebte, internationale Verteilung der zur Realisierung des Leistungserstellungsprozesses notwendigen Produktionskapazitäten festgelegt.<sup>406</sup> Sie ist folglich aus der strategischen Unternehmensplanung abzuleiten und mit der Investitionsplanung zu verzahnen.<sup>407</sup> Standortstrategien können nach Expansions-, Konzentrations- und Kontraktionsstrategien differenziert werden.<sup>408</sup> Expansionsstrategien bestimmen die Art und Weise der räumlichen Verteilung eines Zuwachses an Produktionskapazitäten. Der Aufbau zusätzlicher Kapazitäten kann an neuen oder an vorhandenen (on site expansion) Standorten erfolgen. Die Konzentrationsstrategie umfaßt die Umverteilung der Produktion ohne Stilllegung von Kapazitäten sowie die Aufteilung der Produktion nach der Stilllegung von Standorten auf die verbleibenden Produktionsstätten. Im Rahmen der Kontraktionsstrategie werden Teilkapazitäten stillgelegt, wobei die Produktions- und Standortstrategie unverändert bleibt (on site contraction).<sup>409</sup>

### 3.3.2.2 Prozeß der Standortwahl

Der klassische Ablauf der Standortplanung läßt sich, wie Abbildung 13 verdeutlicht, in fünf Phasen einteilen. Zunächst wird ein Standortfaktorenkatalog aufgestellt, der aus Sicht des Entscheidungsträgers alle Determinanten enthält, welche die Eignung der Standorte im Hinblick auf die Unternehmens- und Immobilienstrategie wesentlich beeinflussen.<sup>410</sup>

---

405 Vgl. Weber, Industriebetriebslehre, S. 62; Küpper, Standortentscheidungsprozesse, S. 439; Brown et al., Real Estate, S. 208 ff.; Fieten, Wertschöpfungsaktivitäten, S. 683; Ossadnik, Desinvestitionen, S. 862.

406 Vgl. Hoitsch, Produktionswirtschaft, S. 82; Lüder, Standortplanung, S. 415; Mount, Strategic Facilities Planning, S. 1.

407 Vgl. Zäpfel, Produktions-Management, S. 146; Küpper, Standortentscheidungsprozesse, S. 440 ff.; Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 472; Stein, Unternehmung, S. 119; Feldmann, Beschaffungsstruktur, S. 200; Kane, Planning, S. 6.

408 Vgl. Corsten, Produktionswirtschaft, S. 343.

409 Vgl. Drexl, Standorttheorien, Sp. 3963; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 342.

410 Vgl. Wangenheim/Haug/Handtrack, Standortkostenmanagement, S. 329; Tietz, Euro-Marketing, S. 134 ff.

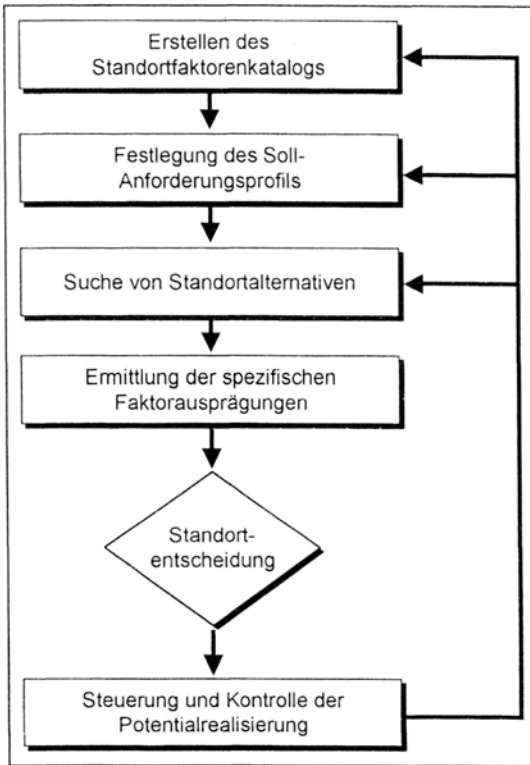


Abbildung 13: Ablauf der Standortplanung<sup>411</sup>

Die Standortfaktoren sind für jede Ebene der Standortentscheidung, das heißt für die internationale, nationale und innerbetriebliche Standortwahl, einzeln zu bestimmen.<sup>412</sup> Ausgehend von dem allgemeinen Standortfaktorenkatalog kann anschließend ein Soll-Anforderungsprofil mit den Merkmalsausprägungen der verschiedenen Faktoren für den gesuchten Standort erarbeitet werden.<sup>413</sup> Damit wird festgelegt, welche Standortfaktoren in welcher Ausprägung vom gesuchten Standort erfüllt werden sollen.

411 In Anlehnung an: Wangenheim/Haug/Handtrack, Standortkostenmanagement, S. 329.

412 Vgl. Brand, Standortentscheidungen, S. 115; Stein, Unternehmung, S. 126; Köhler/Hüttemann, Marktauswahl, Sp. 1428; Wheeler, Site Selection, S. 6; Domschke, Standortplanung, Sp. 3950.

413 Vgl. Zelewski, Grundlagen, S. 110.

Die nächste Phase der Standortplanung beinhaltet die Ermittlung von Standortalternativen für neu zu errichtende Betriebsstätten, aber auch für Standortverlagerungen.<sup>414</sup> Somit treten bereits existierende Standorte mit neuen in den Wettbewerb.<sup>415</sup> Von den alternativen Standorten wird danach ein Ist-Profil der Faktorenausprägungen erstellt und mit dem ermittelten Soll-Profil verglichen.<sup>416</sup> Grundlage für die Ermittlung der spezifischen Ausprägungen der Standortfaktoren ist eine internationale Markt- und Standortanalyse. Darunter versteht man das systematische Sammeln, Gewichten und Auswerten von direkt und indirekt mit einer Immobilie in Zusammenhang stehenden Informationen mit dem Ziel, eine plausible und abgesicherte Investitions- und Standortentscheidung treffen zu können.<sup>417</sup>

Schließlich wird der geeignetste Standort für die betriebliche Leistungserstellung ausgewählt.<sup>418</sup> Die Auswahl kann methodisch durch unterschiedliche Modelle unterstützt werden, obwohl in der Realität oftmals intuitive Elemente von Bedeutung sind.<sup>419</sup> Neben den Wirtschaftlichkeitsberechnungen, in die quantitative Faktoren eingehen, können Entscheidungsmethoden wie Scoring-Modelle und Nutzwertanalysen zur Berücksichtigung qualitativer Standortfaktoren angewandt werden.<sup>420</sup>

---

414 Vgl. Dülfer, Direktinvestitionen, S. 478.

415 Vgl. Massey, Location Decisions, S. 530; Tiller, Site Selection, S. 129; Römer, Immobilien, S. 28.

416 Vgl. Wangenheim/Haug/Handtrack, Standortkostenmanagement, S. 329; Tietz, Euro-Marketing, S. 134 ff.; Brown et al., Real Estate, S. 202.

417 Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 106 ff.

418 Vgl. Zelewski, Grundlagen, S. 111; Wangenheim/Haug/Handtrack, Standortkostenmanagement, S. 329.

419 Vgl. Hellmig, Standortplanung, S. 36 f.; Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 266: Für die Berücksichtigung wirtschaftlicher und politischer Faktoren bei der internationalen Standortwahl kann der Business Environment Risk Index (BERI-Index) herangezogen werden, der wirtschaftliche und politische Faktoren qualitativ beschreibt und quantitativ gewichtet.

420 Vgl. Lüder, Standortwahl, S. 36 ff.; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 70; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 331 ff.; Backhaus, Marketing, S. 51 ff.; Köhler/Hüttemann, Marktauswahl, Sp. 1436; Diederichs, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, S. 97; Schulte, Investition, S. 102 ff.: Der Vollständige Finanzplan, in den sämtliche Zahlungen, die durch die Immobilieninvestition ausgelöst werden, explizit eingehen, bietet sich hierbei als Verfahren der Investitionsrechnung an. Zur Nutzwertanalyse siehe Nicolai, Nutzwertanalyse, S. 423 ff.; Lackes, Nutzwertanalyse, S. 109 ff.; Grob, Nutzwertanalyse, S. 150 ff.; Schneeweiß, Nutzwertanalyse, S. 13 ff.; Braun, Nutzwertanalyse, S. 49 ff.

Hierbei ist zu beachten, daß die einzelnen Standortfaktoren miteinander in Konkurrenz stehen können, da beispielsweise an einem Standort die Arbeitskosten besonders günstig sein können, dafür aber schlechte Verkehrsanbindungen vorliegen.<sup>421</sup> Da es sich bei Immobilienanlagen um langfristige Investitionen handelt, ist weiterhin nicht nur der gegenwärtige Stand der Faktoren, sondern auch ihre zukünftige Entwicklung entscheidend.<sup>422</sup> Grundsätzlich kann von folgender Annahme ausgegangen werden: je größer das Gewinnpotential als Differenz zwischen standortbedingten Erträgen und standortabhängigen Aufwendungen und je geringer die mit der Geschäftsaktivitäten verbundenen Risiken, desto höher ist die Attraktivität eines Standorts.<sup>423</sup>

Dennoch können nicht alle Non Property Companies ihren Standort frei wählen. Einige Wirtschaftszweige sind an einen geographischen Standort gebunden, so z.B. Bergbau, Schiffsbau und Wasserkraftwerke. Andere Unternehmen bedürfen der Konzession eines Hoheitsträgers wie beispielsweise Spielbanken. Auch treffen einige Unternehmen ihre Standortentscheidung nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen, sondern auch nach persönlichen Gesichtspunkten, wie es die Unternehmenstradition bedingen kann.<sup>424</sup>

Der Prozeß der Standortplanung schließt mit der Kontrolle, ob die potentiellen Standortvorteile auch tatsächlich realisiert werden und veranlaßt gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen zur Nutzung der Potentiale.<sup>425</sup>

Eine kritische Rolle im Prozeß der Standortplanung spielt die erste Phase, die Bestimmung der relevanten Standortfaktoren, da sie einerseits von der Ebene der Standortwahl, das heißt international, national oder innerbetrieblich abhängt, andererseits maßgeblich durch das Kerngeschäft der Non Property Company beeinflußt wird.<sup>426</sup>

---

421 Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 471.

422 Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 571.

423 Vgl. Schöllhammer, Standortwahl, Sp. 1960; Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 469 f.; Buckley, Expansion, S. 18 ff.; Sheridan, Site Selection, S. 78.

424 Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 471; Weber, Industriebetriebslehre, S. 65.

425 Vgl. Wangenheim/Haug/Handtrack, Standortkostenmanagement, S. 335 ff.

426 Vgl. Bobber/Brade, Immobilienmarketing, S. 590.

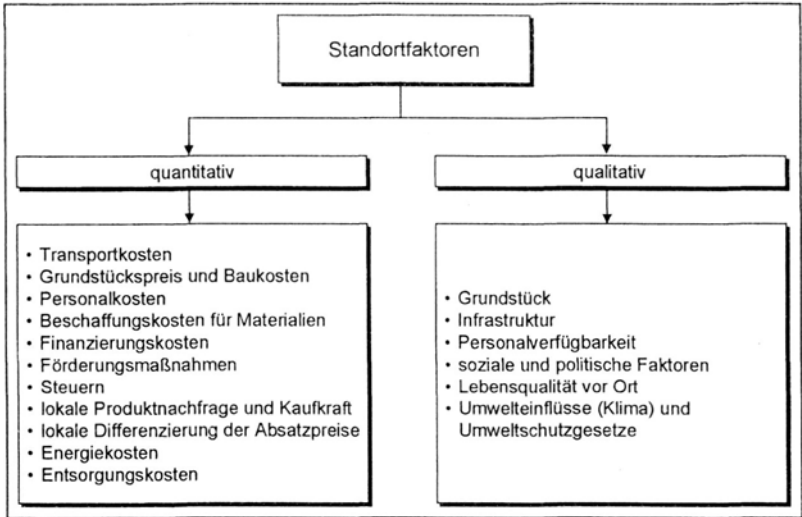


Abbildung 14: Systematik von Standortfaktoren<sup>427</sup>

In der Literatur lassen sich zahlreiche Beispiele für allgemein gehaltene Standortfaktorenkataloge finden, die als Ausgangspunkt für die individuellen Anforderungen der Non Property Company genutzt werden können.<sup>428</sup> Allgemein kann hierbei zwischen quantitativen und qualitativen Standortfaktoren unterschieden werden.<sup>429</sup> Beispiele für solche Standortfaktoren können der Abbildung 14 entnommen werden.

Speziell für internationale Standortentscheidungen wurde von Tesch eine Systematik zur Beurteilung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit eines Landes aufgestellt.<sup>430</sup> Sein Ansatz basiert auf einer Integration der Theorie des

427 In Anlehnung an: Hoitsch, Produktionswirtschaft, S. 85; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 330; Kulhavy, Marketing, S. 117; Sheridan, Site Selection, S. 76.

428 Vgl. Lüder, Standortwahl, S. 35 f.; Aggteleky, Fabrikplanung, S. 326 ff.; Behrens, Standortbestimmungslehre, S. 47 ff.; Dolezalek/Warnecke, Fabrikanlagen, S. 51 ff.; Hansmann, Standortplanung, S. 139 ff.; Hellmig, Standortplanung, S. 36; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 59 ff.; Tietz, Euro-Marketing, S. 135 ff.; Stahr, Marketing, S. 34 ff.; Buckley, Expansion, S. 17 ff.; Hines, Real Estate, S. 51 ff.

429 Vgl. Isenhöfer/Väth, Immobilienanalyse, S. 323.

430 Vgl. Tesch, Direktinvestition, S. 60 ff.; Stein, Unternehmung, S. 124.

internationalen Handels und der Standorttheorie.<sup>431</sup> Die Standortbedingungen der einzelnen Länder ergeben in Kombination mit den Standortanforderungen eines Unternehmens die Standortqualität.<sup>432</sup> Tesch unterscheidet diesbezüglich allgemeine Standortfaktoren von solchen, die entweder die Produktion oder den Absatz betreffen.<sup>433</sup>

Zu den allgemeinen Standortfaktoren gehören vor allem:

- rechtliche und politische Stabilität,
- staatliche Einflußnahme auf Unternehmensentscheidungen,
- Währungssicherheit,
- Transferierbarkeit von Gewinnen,
- steuerliche Situation,
- inflationäre Entwicklung.<sup>434</sup>

Auf die internationale Produktion wirken nach Tesch insbesondere:

- Verfügbarkeit und Kosten der Arbeitskraft,
- Kapital,
- Immobilien,
- Anlagegüter,
- Einsatzfaktoren.<sup>435</sup>

Den Absatz auf internationaler Ebene bestimmen maßgeblich:

- potentielle Nachfrage,
- Wettbewerbssituation im Standortland,
- Exportmöglichkeiten.<sup>436</sup>

---

431 Vgl. Oppenländer, Standortwahl, S. 216; Tesch, Direktinvestition, S. 60 ff.

432 Vgl. Stein, Unternehmung, S. 123.

433 Vgl. Tesch, Direktinvestition, S. 364 ff.

434 Vgl. Tesch, Direktinvestition, S. 364 ff.; Richter/Seitz/Wiegard, Standortfaktoren, S. 28; Jacobs/Spengel, Unternehmensbesteuerung, S. 52; Kudert, Standortwahl, S. 511 ff.; Bloech, Transportkosten, S. 534 ff.; Arnold/ Grossman, Investment, S. 535; Koidl, Risiken, S. 636; Doz, Rolle des Staates, S. 257 ff.; Lasserre, Corporate Strategies, S. 13.

435 Vgl. Küpper, Standortentscheidungsprozesse, S. 456 f.; Frieling, Corporate Real Estate Management, S. 10; Brown et al., Real Estate, S. 207 f.; Buckley, Expansion, S. 18-20; Brittinger, Industriebau, S. 101-136; Nourse, Corporate Real Estate, S. 1023.

436 Vgl. Tesch, Direktinvestition, S. 364 ff.; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 628; Tietz, Euro-Marketing, S. 57; Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 33.

Ist das Land der zukünftigen Aktivitäten bestimmt und eine nationale Standortentscheidung getroffen, schließt sich die innerbetriebliche Standortentscheidung, die Layoutentscheidung, an.<sup>437</sup> Hiermit bezeichnet man die Ausrichtung einzelner Gebäude und Anlagen innerhalb eines Betriebskomplexes sowie den Ort einzelner Arbeitsplätze und Einrichtungen innerhalb eines Gebäudes.<sup>438</sup> Die Problemstellung besteht darin, für eine gegebene Menge von Organisationseinheiten, die miteinander in wechselseitigen Beziehungen stehen, eine optimale räumliche Anordnung zu finden.<sup>439</sup> Diese orientiert sich in der Regel an der Minimierung der Transportkosten. Somit ist die innerbetriebliche Anordnung derart zu determinieren, daß die Transportwege möglichst gering gehalten werden.<sup>440</sup> Ein ähnliches Problem stellt sich, wenn zwischen den Organisationseinheiten keine Güter, sondern Informationen ausgetauscht werden. Die Zielsetzung liegt dann in der Minimierung des Kontaktaufwandes bei gegebener Kontakthäufigkeit.<sup>441</sup>

Die Gewichtung unterschiedlicher Standortkriterien ist weiterhin von der Branche des Kerngeschäfts der Non Property Company abhängig.<sup>442</sup> Ein Industrieunternehmen kann in der Regel durch die Standortwahl zwar die Kosten der Produktion und des Transports, nicht aber die Nachfrage nach den Produkten bestimmen. Bei Handelsunternehmen hingegen wird der Absatz häufig entscheidend durch den Standort beeinflusst.<sup>443</sup> Während bei Industriegebäuden neben der optimalen Verkehrsanbindung an das Straßen- und Eisenbahnnetz sowie an Flüsse und Seehäfen die Verfügbarkeit von Fachkräften und Rohstoffen sowie Steuervorteile und Subventionen von besonderer Relevanz sind, liegt bei Handelsimmobilien der Schwerpunkt auf der Verkehrsanbindung, der Passantenfrequenz, der Kaufkraft der Passanten und auf einer dichten Kon-

---

437 Vgl. Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 59.

438 Vgl. Domschke, Standortplanung, Sp. 3950; Jung, Betriebswirtschaftslehre, S. 58.

439 Vgl. Lüder, Standortwahl, S. 70; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 401.

440 Vgl. Kreis, Betriebswirtschaftslehre, S. 36; Corsten, Produktionswirtschaft, S. 401.

441 Vgl. Lüder, Standortwahl, S. 70.

442 Vgl. Tietz, Euro-Marketing, S. 62 ff.; Schöllhammer, Standortwahl, Sp. 1960; Alexander/Muhlebach, Properties, S. 12.

443 Vgl. Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 470; Tietz, Handelsbetrieb, S. 200 f.; Rees, Location Factors, S. 12.

zentration von leistungsfähigen Handelsbetrieben.<sup>444</sup> Im Bereich der Büroimmobilien hängt die Standortqualität im wesentlichen von der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter und der verkehrstechnischen Anbindung ab. Des weiteren wird die Attraktivität des Standorts vom Miet- und Kaufpreisniveau sowie vom Image der unmittelbaren Umgebung geprägt.<sup>445</sup> In Abhängigkeit von der Nutzergruppe können zentrale oder auch dezentrale Standorte bevorzugt werden. Sind die Büronutzer vorwiegend vom Kundenverkehr abhängig, wie beispielsweise Rechtsanwälte und Steuerberater, ist ein zentraler Standort wichtig für den Geschäftserfolg. Demgegenüber können zum Beispiel Verwaltungseinheiten in dezentraler Lage von einem geringeren Mietpreisniveau profitieren; besonders attraktiv sind solche Lagen, wenn eine gute Verkehrsanbindung vorliegt.<sup>446</sup>

### 3.3.3 Immobilienbereitstellung

An die Standortwahl schließt sich die Fragestellung an, in welcher Form die Bereitstellung der betriebsnotwendigen Immobilien erfolgen soll. Hierbei stehen der Non Property Company die Strategien Miete, Leasing, Kauf und Projektentwicklung zur Verfügung, die im folgenden erörtert werden sollen.<sup>447</sup>

#### 3.3.3.1 Strategische Alternativen der Immobilienbereitstellung

##### 3.3.3.1.1 Miete

Durch die Anmietung von Immobilien erhält der Mieter ein zeitlich befristetes Nutzungsrecht an der im Mietvertrag vereinbarten Sache.<sup>448</sup> Im internationalen

---

444 Vgl. Muncke, Marktanalyse, S. 112 f.; Segal, Retail, S. 175 ff.; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 573 ff.; Coffee, Location Factors, S. 34.

445 Vgl. Nourse, Corporate Real Estate, S. 1024; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 147 und 572 f.; Segal, Site Selection, S. 175-180. Zu den Besonderheiten von Gewerbeparks siehe Vielberth, Gewerbeparks, S. 83-100 und Gehlen, Gewerbeparks, S. 101-114. Bezüglich der Freizeitimmobilien siehe Blutschacher, Hotels, S. 57-82 sowie Froelich, Freizeitimmobilien, S. 131-145.

446 Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 573.

447 Vgl. Schulte, Corporate Real Estate, S. 4.

448 Vgl. Ropeter/Vaaßen, Wirtschaftlichkeitsanalyse, S. 164; Brittinger, Industriebau, S. 93; Brown, Real Estate, S. 310 ff.; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 161.



Mietrecht gilt grundsätzlich die Vertragsfreiheit, das heißt die Vertragsparteien können ihre Rechte und Pflichten im Mietvertrag selbst bestimmen.<sup>449</sup> Die Mietobjekte sind in der Regel nicht auf einen bestimmten Nutzer zugeschnitten, sondern sie zeichnen sich durch vielseitige Drittverwendungsmöglichkeiten aus.<sup>450</sup>

Die potentiellen strategischen Vorteile der Anmietung liegen bei der flexiblen Anpassung der Flächenbereitstellung an den Flächenbedarf sowie in der Reduktion von Mobilitätsbarrieren, da die Betriebsbereitschaft – bei entsprechender Gestaltung des Mietvertrags – auch kurzfristig wieder abgebaut werden kann.<sup>451</sup> Des weiteren werden durch Immobilieninvestitionen induzierte Opportunitätskosten vermieden und Nutzungskosten offengelegt.<sup>452</sup> Der kurzfristige Kapitalbedarf und die Kapitalbindung sind bei der Miete wesentlich geringer als bei den anderen Bereitstellungsarten, doch muß im Einzelfall überprüft werden, ob Miete auch langfristig zu geringeren Ausgaben führt.<sup>453</sup> Desgleichen wird die Non Property Company als Mieter von jeglichen Risiken freigestellt, die mit der Errichtung oder dem Eigentum an Immobilien verbunden sind.

Die potentiellen strategischen Nachteile liegen in der mangelnden Kontrolle über die Immobilie und ihrer Nutzung sowie der geringen Möglichkeit, Objektveränderungen hinsichtlich der eigenen Anforderungen durchführen zu können.<sup>454</sup> Ferner besteht das Risiko von extern induzierten Standortverlagerungen, wenn der Mietvertrag nicht verlängert wird. Die Komplexität der Immobilienbereitstellung durch Anmietung erhöht sich auf internationaler Basis durch die unterschiedliche Ausgestaltung des Mietrechts in den verschiedenen Län-

---

449 Vgl. Bähr, Recht, S. 245; Phyrn et al., Real Estate, S. 546.

450 Vgl. Brittinger, Industriebau, S. 94; Alexander/Muhlebach, Properties, S. 236.

451 Es können geringe Flächen bereitgestellt, aber auch ein kurzfristiger und vorübergehender Flächenbedarf befriedigt werden.

452 Vgl. Nourse, Ownership, S. 69 f.: Die Offenlegung der Nutzungskosten erleichtert die Einführung eines immobilienbezogenen Verrechnungspreissystems.

453 Vgl. Pfeifer, Eigentum, S. 448; Bouris, Real Estate Decisions, S. 33.

454 Vgl. Nourse, Flexibility, S. 26; Nourse, Ownership, S. 69: Der Eigentümer kann den Mieter-Mix bestimmen und Veränderungen der Immobilie durch den Mieter ablehnen.

dern.<sup>455</sup>

### 3.3.3.1.2 Immobilienleasing

Immobilienleasing bedeutet die entgeltliche Vermietung oder Verpachtung von Grundstücken, Gebäuden und Betriebsanlagen, sofern diese an einen festen Standort gebunden sind.<sup>456</sup> Der Leasinggeber ist rechtlicher und regelmäßig auch wirtschaftlicher Eigentümer des Leasingobjektes und bilanziert es daher auch.<sup>457</sup> Die Vertragsbeziehungen im Immobilienleasing werden in Abbildung 15 veranschaulicht.

Das Hauptmotiv für Leasing ist meist eine langfristige Flächenbereitstellung bei gleichzeitiger Finanzierung der Immobilie.<sup>458</sup> Durch den Abschluß langfristiger Leasingverträge kann die Non Property Company einige der strategischen Vorteile des Immobilieneigentums erzielen, ohne sämtliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.<sup>459</sup> Die Vorteile bestehen in der Möglichkeit, durch den Abschluß einer Mietverlängerungs- oder Kaufoption Kosten von Anschlußverträgen und Standortverlagerungen zu vermeiden oder an dem Wertsteigerungspotential der Immobilie zu partizipieren. Ebenso wie bei der Miete werden die Kosten der Immobiliennutzung offengelegt und Opportunitätskosten vermieden, doch erfolgt bei längerfristiger Orientierung eine Stabilisierung der Flächenbereitstellung.<sup>460</sup>

---

455 Vgl. Hines, Real Estate, S. 119 f. und 122 f.; Dubben/Sayce, Portfolio Management, S. 267; Harrison, lease, S. 159 f.; Arnold/Grossman, Investment, S. 560: In Deutschland begründet die Miete nur einen schuldrechtlichen Anspruch auf Besitzüberlassung, während in Großbritannien zusätzlich ein dingliches Recht am Grundstück gewährt wird. Weiter ist zu beachten, daß die Überwälzungsmöglichkeiten des Vermieters von Kosten der Instandhaltung und Instandsetzung auf den Mieter international differieren.

456 Vgl. Schulte et al., Immobilienfinanzierung, S. 474; Ropeter/Vaaßen, Wirtschaftlichkeitsanalyse, S. 161; Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 5; Tacke, Leasing, S. 199. Die Erscheinungsformen des Leasings können nach der Dauer des Vertrages in das kurzfristige Operate-Leasing und das längerfristige Financial-Leasing unterteilt werden. Da das Operate-Leasing in der Regel nicht von Mietverträgen abgegrenzt werden kann, wird üblicherweise Leasing mit Financial-Leasing gleichgesetzt. Siehe hierzu Süchting, Unternehmensfinanzierung, S. 145.

457 Vgl. Tacke, Leasing, S. 207.

458 Vgl. Feinen, Leasing, S. 447; Ebert, Lease vs. Buy, S. 19 f.

459 Vgl. Nourse, Ownership, S. 71; Loipfinger, Wachstumsmarkt, S. 40.

460 Vgl. Nourse, Ownership, S. 69 f.; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 160.

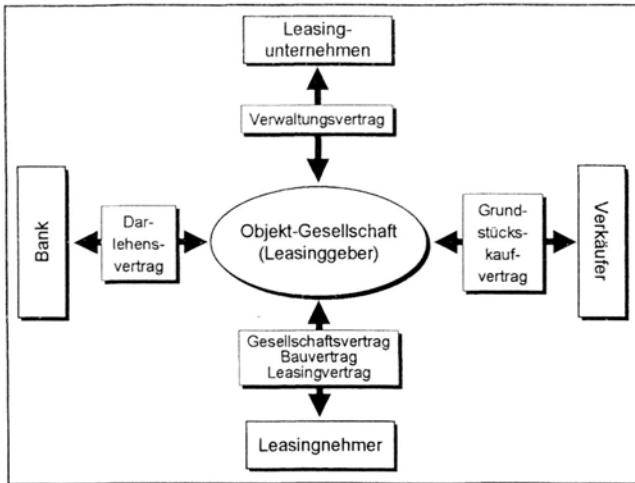


Abbildung 15: Vertragsbeziehungen im Immobilienleasing<sup>461</sup>

Der Leasingnehmer kann auf die Gestaltung der Immobilie Einfluß nehmen, doch sollten die steuerlichen Konsequenzen des Spezialleasings beachtet werden, wenn das Leasingobjekt sinnvollerweise nur von einem Unternehmen zu einem bestimmten Zweck genutzt werden kann.<sup>462</sup> Der Kapitalbedarf und die Kapitalbindung liegen zwischen den Bereitstellungsalternativen Miete und Kauf.<sup>463</sup> Im internationalen Kontext variiert die Ausgestaltung der Leasingverträge, insbesondere hinsichtlich der Laufzeiten.

### 3.3.3.1.3 Kauf

Im Unterschied zu den bisher behandelten Alternativen wird durch den Kauf kein Nutzungsrecht, sondern rechtliches und wirtschaftliches Eigentum erwor-

<sup>461</sup> In Anlehnung an: Fohlmeister, Immobilien-Leasing, S. 200.

<sup>462</sup> Vgl. Gabele/Dannenberg/Kroll, Immobilien-Leasing, S. 26 und 57; Coenenberg, Jahresabschluß, S. 58: Das Leasingobjekt wird im Falle des Spezialleasings bei dem Leasingnehmer bilanziert, wodurch potentielle Gewerbesteuvorteile nicht genutzt werden können.

<sup>463</sup> Vgl. Nourse, Flexibility, S. 28.

ben.<sup>464</sup> Die strategischen Vorteile des Kaufs bestehen in der langfristigen, stabilen Flächenbereitstellung sowie in der unternehmerischen Kontrolle der Immobilie.<sup>465</sup> Die Betriebsbereitschaft kann schnell erreicht werden, doch sind Kapitalbedarf und Kapitalbindung vergleichbar hoch.<sup>466</sup> Die strategischen Nachteile können in Opportunitätskosten der Immobilieninvestition, in Anpassungsproblemen der Flächenbereitstellung an geringfügig fallenden Flächenbedarf sowie in der technologischen Obsoleszenz begründet sein.<sup>467</sup> Darüber hinaus können bei Immobilieneigentum Marktaustrittsbarrieren existieren, wenn die Betriebsbereitschaft nur langfristig wieder abbaubar ist. Im internationalen Kontext sollte beachtet werden, daß einige Staaten im Mittleren Osten sowie in Südostasien den Immobilienerwerb von ausländischen Investoren nicht oder nur unter bestimmten Bedingungen zulassen.<sup>468</sup> Weiterhin wird in den meisten Staaten der Europäischen Union das Grundbuch personen- statt grundstücksbezogen geführt und genießt keinen öffentlichen Glauben.<sup>469</sup>

### 3.3.3.1.4 Projektentwicklung

Die Aufgabe der Projektentwicklung besteht darin, die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, daß einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gemeinwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.<sup>470</sup> Diesen Zusammenhang bringt Abbildung 16 zum Ausdruck.

464 Vgl. Bähr, Recht, S. 247: Rechtsgrundlagen sind im deutschen Rechtskreis die §§ 433-514 BGB sowie für den Handelskauf §§ 373-382 HGB.

465 Vgl. Ropeter/Vaaßen, Wirtschaftlichkeitsanalyse, S. 160; Levy/Matz, Implementing, S. 52: Die unternehmerische Einflußnahme auf die Gestaltung der Immobilie ist größer als bei Miete oder Leasing, im Vergleich zur Projektentwicklung aber begrenzt.

466 Vgl. Brittinger, Industriebau, S. 92 f.; Laux, Bauen/Kaufen, S. 455; Glanegger, Herstellungskosten, S. 2115.

467 Vgl. Nourse, Ownership, S. 68 ff.

468 Vgl. Hines, Real Estate, S. 112.

469 Vgl. Koidl, Risiken, S. 636.

470 Vgl. Cadman et al., Development, S. 2 f.; Diederichs, Bauwesen, S. 25; Diederichs, Projektentwicklung, S. 29. Rechtsgrundlage für die Projektentwicklung ist im deutschen Recht der Werkvertrag (§§ 631-650 BGB). Eine Zusammenstellung theoretischer Erklärungsansätze für den Projektentwicklungsprozeß bietet Healey, development process, S. 219-238.

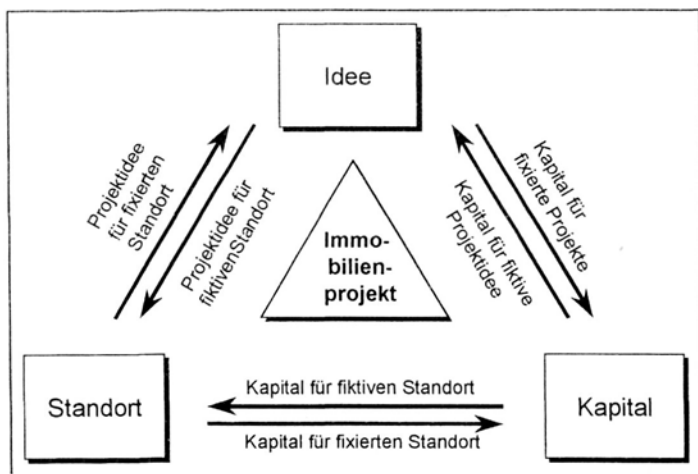


Abbildung 16: Faktoren der Projektentwicklung<sup>471</sup>

Die strategischen Implikationen der Projektentwicklung entsprechen grundsätzlich denen des Kaufs, doch gibt die Projektentwicklung dem Unternehmen die Möglichkeit, eine genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Immobilie zu schaffen und damit das „build to suit“-Konzept zu realisieren.<sup>472</sup> Somit kann das Unternehmen die Immobilie derart gestalten, daß es möglichst flexibel auf Marktveränderungen reagieren und die jeweilige Flächennutzung optimieren kann.<sup>473</sup>

Der Kapitalbedarf und die Kapitalbindung sind mit einem Kauf vergleichbar, jedoch wird zum Erreichen der Betriebsbereitschaft eine längere Zeitspanne

471 Quelle: Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 44. Siehe Isenhöfer/Väth, Projektentwicklung, S. 152 ff. für eine ausführliche Darstellung der Projektentwicklungsfaktoren.

472 Vgl. Ficek/Henderson/Ross, Real Estate, S. 409; Schäfers, Strategische Ausrichtung, S. 228; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 153; Ropeter/Vaaßen, Wirtschaftlichkeitsanalyse, S. 160; Meier, Bauvorhaben, S. 49 f.: Der Investor kann höhere Investitionskosten in Kauf nehmen, um die später anfallenden Nutzungskosten zu senken und die Life Cycle Costs zu minimieren. Bezüglich der Vor- und Nachteile des „build to suit“-Konzepts siehe Larsen/Kramer, Build-to-Suit, S. 269 f.

473 Vgl. Wheeler, Site Selection, S. 7; Kretschmer, Gewerbe-Immobilien, S. 239 f.; Wurtzbaach/Miles, Real Estate, S. 652 ff.

benötigt.<sup>474</sup> Die Komplexität der Immobilieninvestitionen steigt durch das jeweilige nationale Baurecht. Wird eine Projektentwicklung in Lateinamerika durchgeführt, sollte beachtet werden, daß die Fertigstellung bis zu 50 % mehr Zeit in Anspruch nehmen kann, als bei vergleichbaren Projekten in Amerika oder Europa.<sup>475</sup>

### 3.3.3.2 Evaluierung der Bereitstellungsalternativen

Die Auswahl einer Bereitstellungsstrategie setzt die Bewertung der Alternativen voraus.<sup>476</sup> Die strategische Entscheidungsfindung bedingt, daß dem CREM Informationen über die Kernstrategie, die verschiedenen Finanzierungsalternativen und die Kriterien für die Auswahl einer Bereitstellungsalternative zur Verfügung gestellt werden.<sup>477</sup>

Bei der Entscheidungsfindung sind quantitative und qualitative Kriterien zu berücksichtigen.<sup>478</sup> Der Vollständige Finanzplan bietet sich als geeignetes Verfahren für die Berücksichtigung quantitativer Kriterien an, da ihm im Gegensatz zu den klassischen Methoden der Investitionsrechnung transparente, differenzierte und realitätsnahe Annahmen zugrunde liegen.<sup>479</sup> Er enthält explizit alle Zahlungen, die den einzelnen Bereitstellungsalternativen während des Lebenszyklus der Immobilie direkt und indirekt zuzurechnen sind.<sup>480</sup> Abbildung 17 enthält eine Übersicht aller Zahlungen, die im Zusammenhang mit einer Immobilieninvestition auftreten können.

---

474 Vgl. Tiller, Site Selection, S. 176; Brittinger, Industriebau, S. 88; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 155.

475 Vgl. Hoewing, Latin America, S. 23.

476 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 57.

477 Vgl. Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 4.

478 Vgl. Kruschwitz, Leasing, S. 99 f.; Schulte, Investition, S. 102 und 184 ff.; Manning, Property, S. 26-30; Levy/Matz, Strategic Objectives, S. 31; Sieper, Immobilien, S. 11.

479 Vgl. Schulte, Investitionsplanung, S. 103; Harvey, economics, S. 79-83.

480 Vgl. Schulte, Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 43. Bezüglich der unterschiedlichen Zahlungsströme der Strategiealternativen siehe Sirmans, Real Estate, S. 400; Schmölke, Nebenkosten, S. 677 f.; Koopmann, Kostentransparenz, S. 39 f.; Posner, Real Estate Leases, S. 3; Ficek/Henderson/Ross, Real Estate, S. 122 ff.

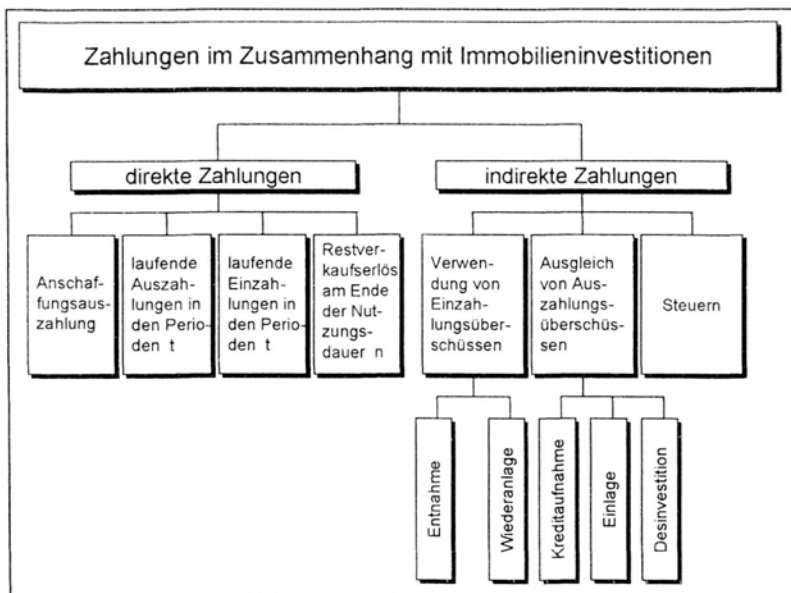


Abbildung 17: Zahlungen im Zusammenhang mit Immobilieninvestitionen<sup>481</sup>

Bei der Entscheidungsfindung für eine der Strategiealternativen sind neben den quantitativen Daten auch qualitative, nicht monetär erfaßbare Kriterien zu berücksichtigen, die in einer Nutzwertanalyse zusammengeführt werden können.<sup>482</sup> In der Nutzwertanalyse werden den einzelnen zu beurteilenden Strategiealternativen hinsichtlich der Beurteilungskriterien Punkte zugeordnet; diese werden dann, nach der Bedeutung der Kriterien gewichtet, aufaddiert.<sup>483</sup> Die Reihenfolge ergibt sich aus der Gesamtpunktzahl der einzelnen Strategien.<sup>484</sup>

Die qualitativen Daten lassen sich in umwelt-, unternehmens- und immobilienbezogene Aspekte einteilen. Zu den umweltbezogenen Faktoren gehören die gesamtwirtschaftliche und technologische Entwicklung, die gegenwärtige und

481 In Anlehnung an: Schulte, Investitionsplanung, S. 96.

482 Vgl. Nicolai, Nutzwertanalyse, S. 423; Schulte, Wirtschaftlichkeitsrechnung, S. 177.

483 Vgl. Schneeweiß, Nutzwertanalyse, S. 14; Lück, Rationalisierung, S. 998 f.

484 Zur Kritik an der Nutzwertanalyse siehe Diederichs, Wirtschaftlichkeitsberechnung, S. 96-98.

zukünftige Situation auf dem lokalen Immobilienmarkt, das Wertsteigerungspotential der Immobilie sowie die bau-, bilanz- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen.<sup>485</sup> Die unternehmensbezogenen Kriterien umfassen die strategische Zielsetzung der Unternehmung, die sich in Art, Form und Dauer der Immobilienbereitstellung sowie der Risikobereitschaft äußert, in immobilispezifischem Know-how, in der Verfügbarkeit von Ressourcen sowie in Liquiditäts- und Flexibilitätsanforderungen.<sup>486</sup>

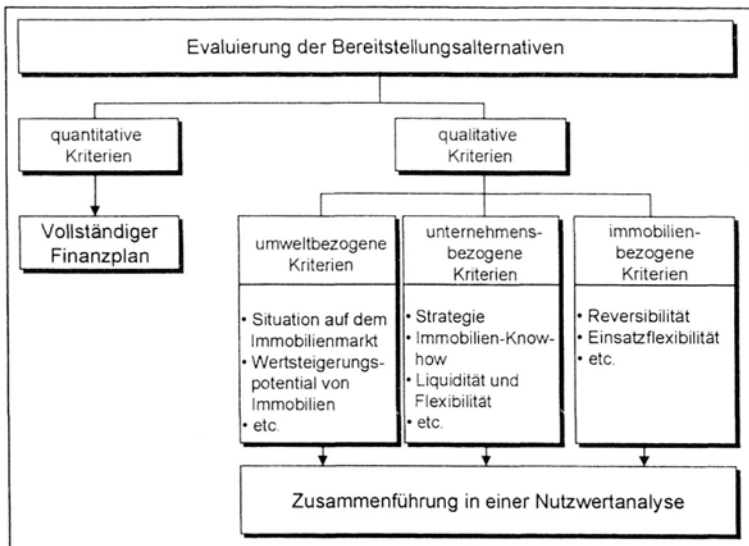


Abbildung 18: Evaluierung der Bereitstellungsalternativen<sup>487</sup>

Die immobilienbezogenen Kriterien fokussieren die gewünschte Kontrolle über die Immobilie, ihre Verwertbarkeit, die Reversibilität und Einsatzflexibilität der jeweiligen Strategie der Immobilienbereitstellung sowie den Abbau von immo-

<sup>485</sup> Vgl. Tiller, Site Selection, S. 129; Hines, Real Estate, S. 20; Adler, Risk/Reward, S. 70; Levy/Matz, Strategic Objectives, S. 31; Sieper, Immobilien, S. 11; Gowan, Evaluating Surplus Property, S. 22; Wheeler, Site Selection, S. 21; Schäfers, Strategische Ausrichtung, S. 236.

<sup>486</sup> Vgl. Parker, Real Estate, S. 21; o.V., Roundtable, S. 10; Schulte, Investition, S. 169 ff.; Tacke, Leasing, S. 8; Süchting, Unternehmensfinanzierung, S. 151; Nourse, Ownership, S. 68; Manning, Property, S. 26 f.; Ropeter/Vaaßen, Wirtschaftlichkeitsanalyse, S. 182.

<sup>487</sup> Quelle: eigene Abbildung.



bilienspezifischen Kosten und Risiken.<sup>488</sup> Abbildung 18 faßt die Kriterien und Methoden der Entscheidungsfindung in der Immobilienbereitstellung zusammen.

### 3.3.4 Immobilienbewirtschaftung

#### 3.3.4.1 Begriffsdefinition

Facilities Management ist ein Konzept zur ganzheitlichen Bewirtschaftung von Gebäuden. Es fließt bereits während der Planungsphase in die Immobilienkonzeption ein und beinhaltet neben den kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Dienstleistungen ein Immobilieninformationssystem, das zum koordinierten, strategischen und zukunftsorientierten Betreiben und Unterhalten einer Immobilie erforderlich ist.<sup>489</sup>

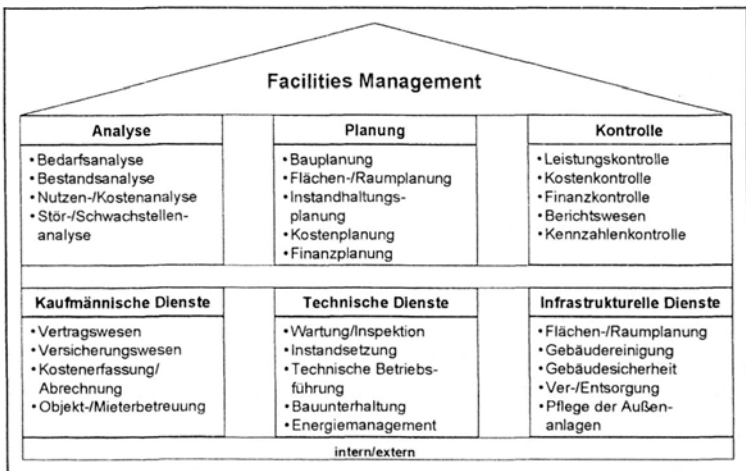


Abbildung 19: Leistungsbereiche des Facilities Managements<sup>490</sup>

488 Vgl. Parker, Real Estate, S. 21; Holbrook, Property Management, S. 73; Nourse, Flexibility, S. 27; Manning, Ownership, S. 11; Hines, Real Estate, S. 20; McGaffery, Planning, S. 18; Manning, real estate decisions, S. 13.

489 Vgl. Straub, Strategie, S. 6; Vauck, Gebäudemanagement, S. 25; Frutig/Reiblich, Facility Management, S. 17; Joas/Fleischhauer, Milliardenmarkt, S. 43; Hermes, Hand, S. 28.

490 In Anlehnung an: Schneider, Externe Dienstleistungen, S. 288; Vauck, Gebäudemanagement, S. 27; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 166.

Facilities Management hat zum Ziel, die Nutzungsintensität, die Ertragsfähigkeit und die Kostentransparenz der Immobilie zu erhöhen.<sup>491</sup> Die Leistungsteile des Facilities Managements sind in detaillierter Form der Abbildung 19 zu entnehmen.

### 3.3.4.2 Strategische Alternativen der Bewirtschaftung

Für die organisatorische Umsetzung des Facilities Managements stellt sich der Non Property Company die Frage der optimalen Leistungstiefe. Das Spannungsverhältnis besteht zwischen der vollständigen Eigenerstellung (Make) aller Facilities Management-Leistungen und der vollständigen Fremdvergabe (Buy).<sup>492</sup> In dem Spektrum zwischen „Make or Buy“ stehen der Unternehmung – wie Abbildung 20 zeigt – die Strategien der Autonomie, der Beauftragung sowie der Kooperation zur Verfügung, die Gegenstand der nachfolgenden Untersuchung sind.

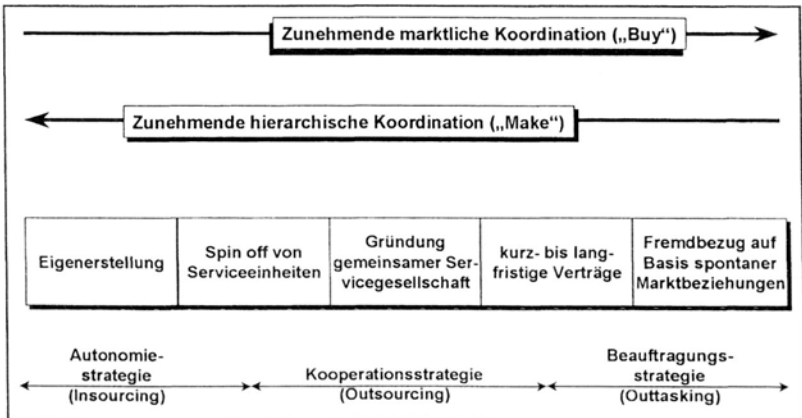


Abbildung 20: Alternativen der Immobilienbewirtschaftung<sup>493</sup>

491 Vgl. Pierschke, Facilities Management, S. 280; Krummacker, Technologie, S. 284; Balck, Netzwerk, S. 24.

492 Vgl. Prahalad/Hamel, Core Competence, S. 83.

493 In Anlehnung an: Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 167.

### 3.3.4.2.1 Autonomie

Bei der Strategie der Autonomie führt das Unternehmen sämtliche Bewirtschaftungsleistungen mit betriebseigenem Personal aus.<sup>494</sup> Hierbei ist es notwendig, daß jeder Bereich auf qualifiziertes Fachpersonal zurückgreifen kann, das die umfangreichen Arbeiten selbständig durchführt und im Falle von Betriebsstörungen eingreift.<sup>495</sup> Diese Vorgehensweise wird insbesondere dann gewählt, wenn strategische Implikationen zwischen den Facilities Management-Leistungen und dem Kerngeschäft der Unternehmung bestehen.<sup>496</sup>

Die primären strategischen Vorteile bestehen in der Unabhängigkeit zu externen Anbietern und in der vollständigen Kontrolle der Bewirtschaftung. Diskretion, Dienstleistungssicherheit und -qualität können von der Non Property Company gesteuert und anlagenbedingte Störungen des Betriebsablaufes minimiert werden.<sup>497</sup> Entscheidet sich das Unternehmen für diese Strategie, wird häufig eine Tochtergesellschaft ausgegliedert, die alle Facilities Management-Dienstleistungen der Mutterunternehmung, aber auch externen Nachfragern anbieten kann.<sup>498</sup>

Die strategischen Nachteile liegen in der Bindung von Ressourcen, die möglicherweise im Kerngeschäft effizient genutzt werden könnten. Durch diese Kapitalbindung in der Bewirtschaftung wird die Flexibilität des Unternehmens in personeller und finanzieller Hinsicht beeinträchtigt.<sup>499</sup> Unter Umständen ist es der Non Property Company nicht möglich, die Spezialisierungs- und Kosten-

---

494 Vgl. Frieske, Facility Management, S. 58; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 168.

495 Vgl. Delius, Outsourcing, S. 12.

496 Dies ist unter anderem gegeben, wenn mangelhafte oder zu spät erbrachte Leistungen direkten Einfluß auf das Kerngeschäft haben. Somit kann in der Bewirtschaftung ein strategisch wichtiger Geschäftsbereich vorliegen.

497 Vgl. Szyperski, Outsourcing, S. 34; Sladack/Wahn, Real Estate, S. 14; Brophy, Version, S. 13.

498 Vgl. Joroff, Fifth Ressource, S. 44; Wiktorin, Gebäudemanagement, S. 103; o.V., DASA, S. 26: Als Beispiele seien Lufthansa Gebäude Management und D.I.B. Gesellschaft für Standortbetreiberdienste mbH genannt. Diese Spin off-Anbieter haben in der Regel extensives Wissen über die Struktur und Problembereiche der Mutterunternehmung und können deren Anforderungen bestmöglich erfüllen. Durch ihre Loyalität dem Konzern gegenüber besteht die Möglichkeit, sie in das strategische Management einzubinden.

499 Vgl. Szyperski, Outsourcing, S. 34.

vorteile externer Anbieter zu realisieren.<sup>500</sup> Einerseits führt diese Strategie in Hochlohnländern wie der BRD aufgrund des internen Personalstammes zu hohen Bewirtschaftungskosten, andererseits stellt sich das Problem der gleichmäßigen Auslastung der personellen Kapazitäten.<sup>501</sup>

### 3.3.4.2.2 Beauftragung

Die Strategie der Beauftragung führt zur einzelfallbezogenen Fremdvergabe von Facilities Management-Aufträgen an verschiedene Dienstleister.<sup>502</sup> Das eigene Personal hat die Aufgabe, die Fremdfirmen zu beauftragen, zu betreuen und zu kontrollieren.<sup>503</sup> Diese Strategie ist insbesondere für solche Unternehmen relevant, bei denen in einzelnen Geschäftsbereichen keine Rückwirkungen von der externen Bewirtschaftung auf das Kerngeschäft ausgehen. Entscheidet sich das Unternehmen für diese Strategie, sollte es die Kernfunktionen des Facilities Managements von den operativen Unterstützungsfunktionen trennen.<sup>504</sup> Ein Outtasking in Form des einzelfallbezogenen Fremdbezugs vom Markt kommt für viele Non Property Companies nur für unterstützende Funktionen in Frage.<sup>505</sup>

Die strategischen Vorteile bestehen im Ermöglichen einer stärkeren Konzentration auf das Kerngeschäft der Non Property Company.<sup>506</sup> Die in der Bewirtschaftung gebundenen Ressourcen können freigesetzt und im Kerngeschäft zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden.<sup>507</sup> Die Unternehmung kann den jeweils besten lokalen Dienstleister beauftragen und von seinen Spe-

500 Vgl. Brown, Outsourcing, S. 16.

501 Vgl. Radding, Outsourcing, S. 71; Friedenstab/Sieler, Outsourcing, S. 3.

502 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 169; Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 68.

503 Vgl. Frieske, Facility Management, S. 59 f.; Barovick, Outsourcing, S. 13.

504 Vgl. Kuhn, Corporate Real Estate, S. 5; Brophy, Version, S. 10; Krummacker, Strukturen, S. 28.

505 Vgl. Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 38; Schweitzer, Outsourcing, S. 1; Bergsmann, Outsourcing, S. 40; Dellus, Outsourcing, S. 12; Scherm, Personalabteilung, S. 3; Lyne, Strategic Planning, S. 967.

506 Vgl. Graham, Outsourcing, S. 141.

507 Vgl. o.V., Strukturwandel, S. 19; Sinderman, Outsourcing, S. 42; Gibbs, Real Estate, S. 117.

zialisierungsvorteilen profitieren, wenn das Spezialwissen zu Qualitätsverbesserungen und Kostensenkungen führt; zudem werden die Kosten und Leistungen des Facilities Managements transparent.<sup>508</sup>

Die strategischen Nachteile sind durch den möglichen Verlust der Kontrolle über die Bewirtschaftung sowie durch den Anstieg der Koordinations- und Kontrollkosten bei der Vergabe von Aufträgen an verschiedene Dienstleister begründet.<sup>509</sup> Insbesondere bei dieser einzelfallbezogenen Zusammenarbeit mit mehreren Anbietern ist die Möglichkeit, sie in das strategische Management einzubinden, allein aufgrund der Vertraulichkeit der Informationen, äußerst problematisch.<sup>510</sup>

### 3.3.4.2.3 Kooperation

Bei der Strategie der Kooperation werden langfristige Verträge in Form von Joint Ventures oder strategischen Allianzen mit lokal oder global agierenden Facilities Management-Anbietern angestrebt.<sup>511</sup> Die Vorteile bestehen in der Möglichkeit, diese Dienstleister in das strategische Management einzubinden, Informationen auszutauschen sowie einen Risikotransfer vorzunehmen.<sup>512</sup> Somit kann sich die Unternehmung stärker auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und ihre Kernkompetenzen gezielt ergänzen, indem sie vom Spezialwissen des Partners bezüglich Technologien und Verfahren der Bewirtschaftung profitiert. Durch die langfristige vertragliche Bindung, die auf gegenseitigem Vertrauen basiert, können Problembereiche in der Diskretion, Loyalität, Leistungssicherheit und -qualität vermieden werden.<sup>513</sup> Die Spezialisierung des Facilities Ma-

---

508 Vgl. Szyperski, Outsourcing, S. 34; Dietrich, Facility Management, S. 35.

509 Vgl. Schütte, Facility Management, S. 46; Frieske, Facility Management, S. 59; Straub, Strategie, S. 6; Friedenstab/Sieler, Outsourcing, S. 3.

510 Vgl. Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 3; Stephens, Outsourcing, S. 70.

511 Vgl. Bergmann, Outsourcing, S. 34; Jack, Outsourcing, S. 19; Jack, Facilities Management, S. 40; Sindermann, Outsourcing, S. 42; Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 68; Welge/Al-Laham, Strategische Allianzen, S. 555; Riehle, Strategische Allianzen, S. 581.

512 Vgl. Joroff, Strategic Management, S. 44; Denison, Portfolio Management, S. 84; FedEx hat beispielsweise drei strategische Allianzen zu Unterstützung ihrer Real Estate Group aufgebaut.

513 Vgl. Szyperski, Outsourcing, S. 34.

nagement-Anbieters kann über die Ausschöpfung von Fachwissen und Economies of Scale und Scope zu Kostenvorteilen bei der Bewirtschaftung führen.<sup>514</sup> Des weiteren werden Fixkosten abgebaut und die Transparenz von Kosten und Leistungen in der Bewirtschaftung gefördert.

Die strategischen Nachteile liegen in der langfristigen Abhängigkeit zu externen Anbietern, da die unternehmensinterne Kompetenz ausgelagert wird.<sup>515</sup> Diese Verringerung des internen Know-hows kann in einer mangelnden Kontrollfähigkeit des Partners durch die Non Property Company resultieren.<sup>516</sup> Überdies sollte die Unternehmung neben den durch den Personalabbau induzierten Problemen die Frage der Qualität der externen Facilities Management-Leistungen, insbesondere im internationalen Kontext, sowie die fehlende Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal bei akuten Betriebsstörungen berücksichtigen.

### 3.3.4.3 Evaluierung der Bewirtschaftungsalternativen

Für eine strategische Wahl bezüglich der optimalen Leistungstiefe kann der Transaktionskostenansatz herangezogen werden. Dieser verwendet die Summe der Produktions- und Transaktionskosten als Kriterium zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von alternativen Vertragsbeziehungen.<sup>517</sup> In der Transaktionskostentheorie werden ex-ante- und ex-post-Transaktionskosten unterschieden. Ex-ante-Transaktionskosten umfassen alle Kosten der Leistungen, die zum Abschluß einer vertraglichen Vereinbarung führen, vor allem Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten.<sup>518</sup> Ex-post-Transaktionskosten beinhalten alle Kosten für die Absicherung, Durchsetzung und für eventuelle Anpassungen der vertraglichen Vereinbarung, insbesondere Überwachungs-, Konfliktlö-

---

514 Vgl. Bergsmann, Outsourcing, S. 30.

515 Vgl. Frieske, Facility Management, S. 59.

516 Vgl. Graham, Outsourcing, S. 141.

517 Vgl. Williamson, Capitalism, S. 22; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 173; Macharzina, Unternehmensführung, S. 53; Ebers/Gotsch, Organisation, S. 217.

518 Vgl. Picot, Transaktionskostenansatz, Sp. 4195; Laux/Liermann, Organisation, S. 8 f.

sungs- und Nachverhandlungskosten.<sup>519</sup> Als alternative Vertragsbeziehungen stehen der Unternehmung klassische Verträge, zu denen Kaufverträge zählen, neoklassische Verträge, worunter strategische Allianzen und Joint Ventures fallen, und relationale Verträge wie Arbeitsverträge zur Verfügung.<sup>520</sup>

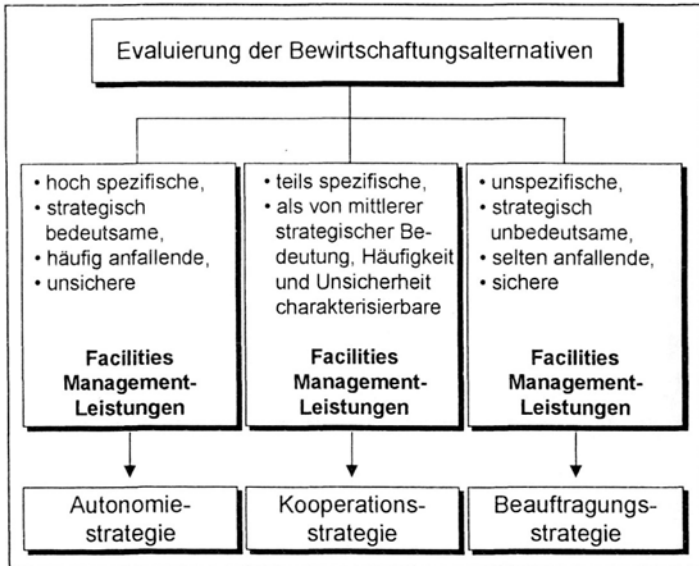


Abbildung 21: Evaluierung der Bewirtschaftungsalternativen<sup>521</sup>

Entscheidend für die transaktionskostentheoretische Analyse ist nun, daß bei den verschiedenen Vertragsbeziehungen unterschiedlich hohe Kosten für die

519 Vgl. Ebers/Gotsch, Organisation, S. 217.

520 Vgl. Joroff et al., Strategic Management, S. 40 u. 44; Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 68; Ebers/Gotsch, Organisation, S. 223; Picot, Transaktionskostenansatz, Sp. 4197; Williamson, Capitalism, S. 69, 75 ff. u. 326 ff. Klassische Verträge sind durch eine kurze Dauer, die präzise Bestimmung des Gegenstandes und der Konditionen der Transaktionen gekennzeichnet. In neoklassischen Verträgen sind nicht alle Bedingungen, welche die Kosten der Transaktion beeinflussen, präzise festgehalten, da die Transaktionspartner mit vertraglichem Anpassungsbedarf über die Vertragsdauer rechnen. Relationale Vertragsbeziehungen lassen sich durch eine große Offenheit der Definition von Leistungen sowie der Etablierung einer langfristigen Austauschbeziehung zwischen den Transaktionspartnern charakterisieren.

521 Quelle: eigene Abbildung.

Abwicklung der Transaktion entstehen.<sup>522</sup> Die Höhe der Transaktionskosten wird entscheidend durch die Spezifität und die unternehmerische Bedeutung der Leistung, die Unsicherheit der Umwelt sowie die Häufigkeit der Leistungserbringung beeinflusst.<sup>523</sup> Hieraus können die in Abbildung 21 zusammengefaßten Schlüsse gezogen werden:<sup>524</sup>

- Weist eine Leistung einen hohen Grad an Spezifität und eine große strategische Bedeutung für die Non Property Company auf, so bietet sich eine relationale Vertragsbeziehung, beispielsweise die reine Eigenerstellung in Form der Autonomiestrategie an.<sup>525</sup> Dies gilt um so mehr, wenn die Leistung häufig benötigt wird und die Unsicherheit als hoch eingeschätzt wird.<sup>526</sup> Ex-ante Transaktionskosten lassen sich durch die Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen einsparen und ex-post-Anpassungen der Bedingungen der Leistungserstellung schnell und kostengünstig per Anweisung erwirken.<sup>527</sup>
- Bei unspezifischen und strategisch unbedeutenden Leistungen kann insbesondere dann auf den reinen Fremdbezug durch klassische Verträge in Form der Beauftragungsstrategie zurückgegriffen werden, wenn es sich um standardisierte Leistungen, wie beispielsweise Gebäudereinigung, handelt.<sup>528</sup>
- Nehmen die Facilities Management-Leistungen bezüglich der Spezifität und der strategischen Bedeutung eine Mittelstellung ein, so kann eine Mischstrategie in Form einer Kooperation mit externen Facilities Management-Anbietern verfolgt werden.<sup>529</sup>

522 Vgl. Picot, Transaktionskostenansatz, Sp. 4196; Albach, Transaktionen, S. 1143 ff.: Der Transaktionskostenansatz ist nicht an der absoluten Höhe der Kosten interessiert, sondern an der relativen Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Vertragsalternativen. Somit genügen Aussagen, in welchem institutionellen Arrangement höhere und in welchem niedrigere Kosten für eine bestimmte Transaktion anfallen.

523 Vgl. Williamson, Capitalism, S. 52 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 54.

524 Vgl. Picot, Leistungstiefe, S. 345 ff.; Stein, Unternehmung, S. 82 ff.

525 Vgl. Ebers/Gotsch, Organisation, S. 231; Macharzina, Unternehmensführung, S. 54.

526 Vgl. Picot/Maier, Outsourcing, S. 22; Reichmann/Palloks, Make-or-Buy, S. 4 f.; Stein, Unternehmung, S. 87 f.

527 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 174; Ebers/Gotsch, Organisation, S. 231.

528 Vgl. Stein, Unternehmung, S. 85; Macharzina, Unternehmensführung, S. 54.

529 Vgl. Picot/Maier, Outsourcing, S. 22; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 174.



Die Transaktionskostentheorie ist ein logisch aufgebauter Ansatz hohen Allgemeingrads, der eine Begründung dafür liefert, warum es vorteilhaft sein kann, Transaktionen in bestimmten institutionellen Arrangements abzuwickeln. Der Hauptkritikpunkt an dieser Theorie besteht darin, daß sie lediglich allgemeine Tendenzaussagen, jedoch keine vollständige Erklärung der jeweils betrachteten Gegebenheiten ermöglicht.<sup>530</sup> Dies wird zur Entscheidungsfindung in der Immobilienbewirtschaftung auch nicht benötigt.<sup>531</sup>

### 3.3.5 Immobilienverwertung

Die vierte Phase der Lebenszykluskonzeption des CREMs behandelt die Verwertung von nicht betriebsnotwendigen Immobilien in Form von Vermietung, Verkauf oder Redevlopment.<sup>532</sup> Ehemals betriebsnotwendiges Immobilienvermögen kann durch die Anwendung von Methoden zur Senkung der Kosten oder Steigerung der Durchlaufgeschwindigkeit wie Reengineering, Lean Management und Colocation zumindest teilweise freigesetzt oder im Rahmen einer internationalen Reallokation verlagert werden.<sup>533</sup> Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dieses Immobilienvermögen einer Verwertungsstrategie zuzuführen.

#### 3.3.5.1 Strategische Alternativen der Immobilienverwertung

##### 3.3.5.1.1 Vermietung und Verkauf

Vermietung und Verkauf zielen auf eine unmittelbare Verwertung der Immobilie ohne Inhalts- und Strukturveränderungen ab.<sup>534</sup> Der zentrale Vorteil liegt bei schneller Veräußerung zu einem angemessenen Preis in der Verfügbarkeit von

---

530 Den Defiziten dieser Theorie wird in vielfachen Ansätzen der transaktionskostentheoretischen Forschung begegnet. Siehe hierzu Ouchi, Markets, S. 120 ff.; Williamson, organizations, S. 269 ff.; Picot, Transaktionskostenansatz, S. 267 ff.; Walker/Poppo, transaction costs, S. 66 ff.; Walker/Weber, make-or-buy decisions, S. 373 ff.

531 Vgl. Picot, Transaktionskostenansatz, Sp. 4202; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 174 f.

532 Vgl. Giroux, Disposition, S. 187; McGaffery, Planning, S. 18.

533 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 774 und 794; Bergmann, Downsizing, S. 84.

534 Vgl. Frieling, Corporate Real Estate Management, S. 19.

liquiden Mitteln, die in profitablen Investitionen beispielsweise im Kerngeschäft angelegt werden können.<sup>535</sup> Es werden – wenn die aktuelle Marktlage eine passive Verwertungsstrategie zu angemessenem Preis zuläßt – weder Ressourcen für die Renovierung oder Modernisierung der Immobilie benötigt noch Kapazitäten des CREMs über eine längere Zeitdauer beansprucht.<sup>536</sup> Bei der Verwertung durch Verkauf werden die mit der Immobilie verbundenen Fixkosten eliminiert, die Liquidität verbessert und der Veräußerungsgewinn führt über außerordentliche Erträge zu einer Erhöhung des Jahresergebnisses.<sup>537</sup> Allerdings vergibt das Unternehmen die Chance, höhere Erträge mit Hilfe einer aktiven Verwertungsstrategie zu erzielen.<sup>538</sup>

Mit der Strategie der Vermietung behält die Non Property Company die Kontrolle über die Immobilie. Dies ist relevant, wenn das verbleibende Betriebsvermögen an diese Immobilie grenzt und eine Beeinträchtigung durch Wettbewerber nicht auszuschließen ist.<sup>539</sup> Diese Strategie kann weiterhin vorteilhaft sein, wenn der Flächenüberschuß von nur vorübergehender Dauer ist. Die Non Property Company kann eine Liquiditätsschöpfung aus den Mieteinnahmen betreiben, eine aktive Verwertung zu einem späteren Zeitpunkt anstreben oder die Immobilie nach Vermietung zu einem höheren Preis verkaufen, da der Käufer mit kontinuierlichen Mieteinnahmen rechnen kann.<sup>540</sup> Die potentiellen Nachteile bestehen einerseits in den Opportunitätskosten einer vergleichbar unrentablen Investition und andererseits in dem Risiko, die Immobilie später zu geringeren Erlösen vermarkten oder zu hohen Kosten modernisieren zu müssen.<sup>541</sup> Weiterhin kann die Vermietung zu einer ungewünschten Ausweitung der Aktivitäten der Non Property Company führen, da sie Immobilien für eine unternehmensfremde Nutzung bereitstellt.<sup>542</sup>

---

535 Vgl. Stapleton, Management, S. 270; Redman/Tanner, Acquisition, S. 77.

536 Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 22.

537 Vgl. Greenblatt, Real Estate, S. 265 ff.; Case, Assets, S. 12.

538 Vgl. Nourse, Corporate Real Estate, S. 1028.

539 Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 22.

540 Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 23.

541 Vgl. Alexander/Muhlebach, Properties, S. 236; Nourse/Kingery, Marketing, S. 23; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 178.

542 Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 23.

### 3.3.5.1.2 Redevelopment

Das Redevelopment hat die optimale Aufwertung der zu verwertenden Immobilien zur Zielsetzung.<sup>543</sup> Es ist eine Strategie zur Realisation des Gewinnpotentials von betrieblichen Immobilienbeständen, die den Nutzungsanforderungen, beispielsweise wegen Obsoleszenz, nicht mehr entsprechen.<sup>544</sup> Da das Redevelopment insbesondere im internationalen Kontext durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist, kann sich die Non Property Company mit geeigneten lokal oder global agierenden Redevelopment-Partnern zusammenschließen.<sup>545</sup> Bei der Zusammenarbeit mit einem Projektentwickler können die gesamten Leistungen von einer Hand bezogen und die Redevelopment-Maßnahmen einerseits an den Zielen des Unternehmens und andererseits an den lokalen Bestimmungen des Auslandsmarktes ausgerichtet werden.<sup>546</sup> Die Aufgaben des CREMs beschränken sich in diesem Falle auf die Koordination und Überwachung der Leistungen.<sup>547</sup> Der Vorteil dieser Strategie kann in der Erzielung einer deutlichen Verkaufspreissteigerung im Vergleich zu den passiven Verwertungsalternativen der Vermietung und des Verkaufs begründet sein. Die primären Nachteile bestehen in dem gesteigerten Ressourcenbedarf und Risiko sowie in der möglicherweise ungewünschten Ausweitung der Kernaktivitäten, wenn Redevelopments für unternehmensexterne Nutzungen durchgeführt werden.<sup>548</sup>

Eine Zusammenstellung der Kriterien der verschiedenen Verwertungsalternativen Vermietung, Verkauf und Redevelopment ist in Abbildung 22 visualisiert.

---

543 Vgl. Roland Berger & Partner, Immobilienutzung, S. 32.

544 Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 94; Dubben/Sayce, Portfolio Management, S. 222. Das Redevelopment besteht aus den Teilbereichen Bedarfsanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Nutzungs- und Vermarktungskonzept, Sanierungskonzept, Erschließungskonzept, Baugenehmigung und Ausführung.

545 Vgl. Aengevelt, Flächen-Recycling, S. 632. Zu den strategischen Allianzen siehe Müller-Stewens, Partnerschaften, Sp. 4063 ff.

546 Vgl. Haverkamp/Salton, Real Estate as a Corporate Reservoir, S. 20; Levy/Matz, Objectives, S. 55.

547 Vgl. Walton, Opportunities in Corporate Outsourcing, S. 27.

548 Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 23.

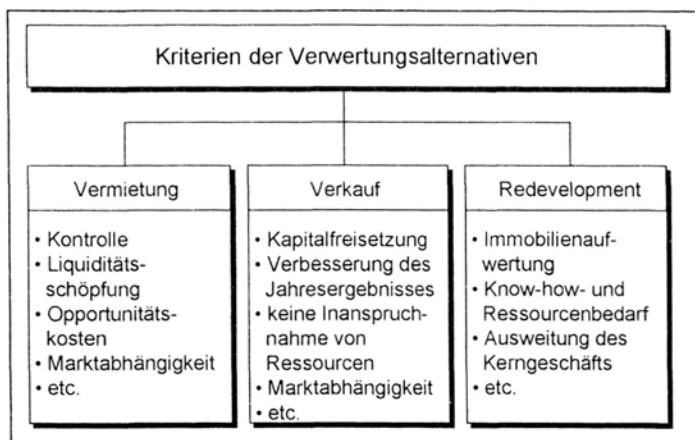


Abbildung 22: Kriterien der Verwertungsalternativen<sup>549</sup>

### 3.3.5.2 Evaluierung der Verwertungsalternativen

Bei der Entscheidung für eine der drei Verwertungsalternativen sind ebenso wie bei der Immobilienbereitstellung neben den quantitativen die qualitativen Kriterien in Form von umwelt-, unternehmens- und immobilienbezogenen Faktoren zu berücksichtigen. Als entscheidungsunterstützende Methoden stehen der Vollständige Finanzplan sowie die Nutzwertanalyse zur Verfügung. Diesen Zusammenhang gibt Abbildung 23 graphisch wieder.

Zu den umweltbezogenen Kriterien gehört die aktuelle Situation auf dem entsprechenden räumlichen und sachlichen Teilmarkt, da der Erfolg der Vermietung und des Verkaufs ohne strukturelle Veränderungen an der Immobilie von der Lage auf dem Immobilienmarkt abhängt.<sup>550</sup> Kann wegen eines temporären Angebotsüberschusses auf dem lokalen Immobilienmarkt der erwartete Verkaufspreis nicht erzielt werden, besteht die Möglichkeit, die Immobilie zu vermieten oder ein Redevelopment durchzuführen. Geht dagegen ein Nachfrage-

<sup>549</sup> Quelle: eigene Abbildung.

<sup>550</sup> Vgl. Jewett, Surplus Corporate Properties, S. 15; Alexander/Muhlebach, Properties, S. 237 ff.; Wurtz bach/Miles, Real Estate, S. 253.

überschuß mit hohen Verkaufspreisen einher, kann die Strategie des Verkaufs „as is“ vorteilhaft sein.

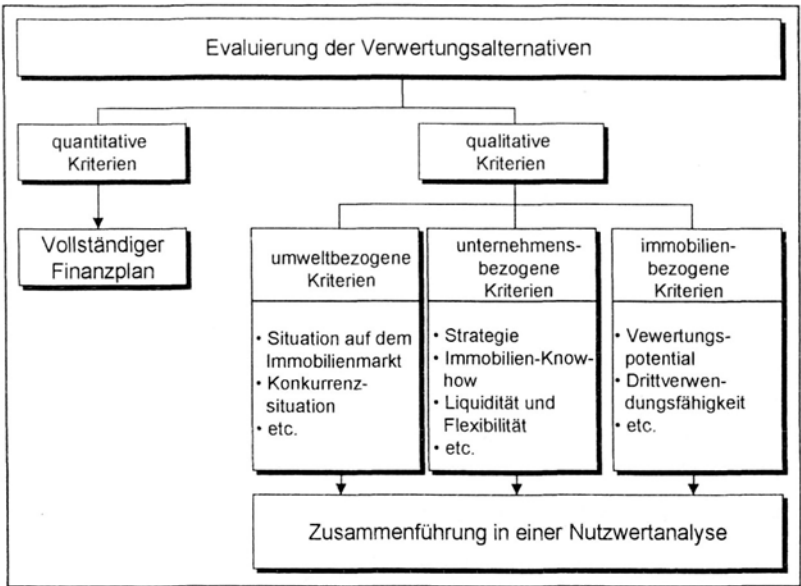


Abbildung 23: Evaluierung der Verwertungsalternativen<sup>551</sup>

Wichtiger Bestandteil der unternehmensbezogenen Kriterien ist die strategische Zielsetzung der Non Property Company. Während bei der Alternative des Verkaufs „as is“ das betriebliche Immobilienmanagement einzig auf die Unterstützung des Kerngeschäftes ausgerichtet ist, kann sich die Unternehmung mit den Strategien der Vermietung „as is“ oder des Redvelopments auf ein Geschäftsfeld außerhalb des Kerngeschäftes begeben.<sup>552</sup> Daher ist bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen, ob eine Ausweitung der Aktivitäten in Einklang mit der internationalen Unternehmensstrategie der Non Property Company steht.

551 Quelle: eigene Abbildung.

552 Vgl. Nourse/Kingery, Marketing, S. 23; Prahalad/Hamel, Core Competence, S. 79.

Anhand der immobilienbezogenen Entscheidungskriterien läßt sich ersehen, ob eine flexible Anpassung der bisherigen Flächenbereitstellung und -nutzung an die sich ändernden Anforderungen des Kerngeschäftes erfolgen kann.<sup>553</sup> Wesentliche Aspekte sind hierbei die Einsatzflexibilität, Reversibilität sowie die Drittverwendungsfähigkeit der Immobilien und ihrer Nutzung.<sup>554</sup>

### **3.4 Verfahren zur Einführung des Corporate Real Estate Managements**

#### **3.4.1 Vorgehensweise und Voraussetzungen**

Die Einführung des CREMs in einer international tätigen Non Property Company verlangt eine systematische Vorgehensweise, um eine vollständige Erfassung aller unternehmens- und immobilienpezifischen Einflußfaktoren zu gewährleisten. Eine Optimierung des internationalen Immobilienportfolios in Hinblick auf die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele wird ebenso wie die Optimierung der Immobiliennutzung angestrebt.<sup>555</sup> Entscheidende Voraussetzungen für die effiziente Einführung des CREMs sind die Akzeptanz, das notwendige Bewußtsein und die erforderliche Abstimmung im eigenen Unternehmen.<sup>556</sup> Darüber hinaus sollten ein leistungsfähiges Immobilien-Informationssystem sowie die notwendige immobilienpezifische Kompetenz im Unternehmen vorhanden sein.<sup>557</sup> Der Aufbau eines aktiven CREMs gliedert sich idealtypisch in die drei Phasen der Bestandsaufnahme, der Entwicklung sowie der Umsetzung des Gesamtkonzeptes, die der Abbildung 24 in komprimierter Form zu entnehmen sind und nachfolgend erläutert werden.

---

553 Vgl. Lyne, UPS, S. 560.

554 Vgl. Manning, real estate decisions, S. 13.

555 Vgl. Duckworth, Corporate Real Property, S. 496.

556 Vgl. Cameron, Real Estate, S. 13; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 162.

557 Vgl. Roland Berger & Partner, Immobiliennutzung, S. 12.



Abbildung 24: Verfahren zur Einführung des CREMs<sup>558</sup>

### 3.4.2 Bestandsaufnahme

In der ersten Phase, der Bestandsaufnahme, werden die individuellen Unternehmensgegebenheiten in Form einer Ist-Analyse untersucht. Hierbei erfolgt zunächst eine Definition des Kerngeschäfts und der Unternehmensziele der Non Property Company. Im Anschluß daran werden der Waren- und Informationsfluß durch die Unternehmung, die Betriebs- und Arbeitsabläufe innerhalb des Leistungserstellungsprozesses sowie die Strukturen der jeweiligen Arbeitsplätze und Abteilungen aufgenommen und analysiert.<sup>559</sup> Aus dieser Analyse resultieren Informationen über die Anforderungen des Kerngeschäfts an die betriebsnotwendigen Flächen sowie über die Logistikkette von den Lieferanten über das Unternehmen zu den Abnehmern. Veraltete Strukturen und ineffizi-

<sup>558</sup> In Anlehnung an: Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 161.

<sup>559</sup> Vgl. Richard, Information Systems, S. 101.

ente organisatorische Abläufe können aufgedeckt und optimiert werden.<sup>560</sup> Zudem werden die Raumaufteilungen und der Flächenbedarf der einzelnen Mitarbeiter in den Verwaltungsgebäuden erfaßt. Zukünftige Änderungen der Unternehmensgegebenheiten, die beispielsweise durch eine Expansion wichtiger Kerngeschäfte, eine Konsolidierung verschiedener Standorte, neue Arbeitsplatzkonzepte oder Informationstechnologien aufkommen können, sollten bei der Analyse berücksichtigt werden, da sie Einfluß auf die Standortwahl und den zukünftigen Flächenbedarf der Unternehmung ausüben.<sup>561</sup>

Anschließend ist der gesamte Immobilienbestand der Non Property Company zu erfassen.<sup>562</sup> Bei der Bestandsaufnahme der gemieteten, aber auch im Eigentum gehaltenen Immobilien wird eine Differenzierung nach Grundstücken, Gebäuden, Größenstrukturen, Standort und Lage durchgeführt.<sup>563</sup> Daneben werden – sofern vorhanden – die bestehende Nutzungsart, die Qualität und Ausstattung, der Kaufpreis, die baurechtliche Stellung und die Altlastensituation festgehalten.<sup>564</sup> Besondere Aufmerksamkeit wird auf die Effizienz der Flächen gelegt, um unwirtschaftliche Flächennutzungen bei der späteren Portfolioanalyse berücksichtigen zu können.<sup>565</sup>

Nach der Erfassung des Immobilienportfolios werden die einzelnen Liegenschaften zu Marktpreisen bewertet.<sup>566</sup> Ist eine Marktpreisermittlung aufgrund der Spezifität der Immobilie nicht möglich, kann der Substanzwert zur Wertermittlung herangezogen werden. Aus der Bestandserfassung können nun verschiedene Kennzahlen ermittelt werden, wie beispielsweise der Anteil der im Eigentum gehaltenen selbst- oder fremdgenutzten Flächen, der Anteil der an-

---

560 Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 160.

561 Vgl. Darrow, Profit, S. 15; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 160 und 227; Day, Strategic Planning, S. 14; Brown et al., Real Estate, S. 204.

562 Vgl. Brown, Proactive Real Estate, S. 24; Schnitzler, Raum, S. 67; Manning, Exit Poll, S. 73.

563 Vgl. Richard, Information Systems, S. 101; Giroux, Disposition, S. 188 f.

564 Vgl. Dahlmann, Assets, S. 9; Roland Berger & Partner, Immobiliennutzung, S. 12; Pennington, Real Estate, S. 154.

565 Vgl. Jaben, Corporate Real Estate, S. 48.

566 Vgl. Schnitzler, Raum, S. 67.



gemieteten Flächen, Leerstandsquote, Nutzungsgrad oder Gebäudekosten je Mitarbeiter.<sup>567</sup>

Zur Ermittlung der immobilienbezogenen Anpassungsnotwendigkeiten werden die Daten der Unternehmensgegebenheiten zusammengefaßt und denen des vorhandenen Immobilienportfolios gegenübergestellt. Somit können die Anforderungen an die Unternehmensimmobilien determiniert und die betriebsentbehrlichen Liegenschaften identifiziert werden.<sup>568</sup> Die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen für die betriebsnotwendigen Immobilien und die Eruiierung alternativer Nutzungsformen unter Berücksichtigung rechtlicher und städteplanerischer Vorgaben für die nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften schließen die erste Phase ab.

### 3.4.3 Entwicklung einer Gesamtkonzeption

Die zweite Phase umfaßt die Entwicklung einer Gesamtkonzeption für das betriebliche Immobilienmanagement, welche die Anpassung des Immobilienbestandes an die Anforderungen der Non Property Company unter Beachtung der Unternehmensstrategie und der Wettbewerbssituation zur Zielsetzung hat. Hierbei wird ein Stufenplan erarbeitet, der zur Optimierung der Liegenschaften als Produktionsfaktor unter Berücksichtigung bereits erkennbarer Umwelt- und Unternehmensbedingungen beitragen soll.<sup>569</sup> Der Stufenplan umfaßt Strategien für die Standortwahl, Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Unternehmensimmobilien. Dieser Stufenplan sollte nicht statisch, sondern flexibel sein, damit sich die gewählten Ziele und Strategien an sich verändernde Umweltbedingungen anpassen lassen.<sup>570</sup>

Die Vorgehensweise zur Entwicklung einer solchen Gesamtkonzeption kann derart erfolgen, daß die idealen Standorte mit den notwendigen Kapazitäten als

---

567 Vgl. Schäfers, Corporate Real Estate Management, S. 28.

568 Vgl. Joroff et al., Strategic Management, S. 71.

569 Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 161; Schnitzler, Raum, S. 68.

570 Vgl. Eversmann, Real Estate, S. 21; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 161.

Soll-Portfolio auf einer Landkarte eingetragen und mit dem Ist-Immobilienportfolio verglichen werden.<sup>571</sup> Daraus können Schlüsse auf zukünftige Standortentscheidungen gezogen werden. Eine Optimierung des Immobilienportfolios kann meist nur langfristig erreicht werden, da Faktoren wie Finanzierungsmöglichkeiten oder die Umsetzungszeit Restriktionen für die Erreichung des Soll-Portfolios darstellen.

### 3.4.4 Umsetzung der Gesamtkonzeption

Die letzte Phase besteht in der Umsetzung der Gesamtkonzeption, die im Rahmen einer Reihe von Einzelmaßnahmen durchgeführt wird. Wesentliche Bestandteile dieser Phase stellen die Verlagerung, Zusammenfassung, Neugründung oder Aufgabe betrieblicher Standorte dar, desgleichen die Ausrichtung der gesamten Immobilienstruktur auf die innerbetrieblichen Arbeitsabläufe sowie die optimale Verwertung der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften.<sup>572</sup> Mit der Verwertung verzichtbaren Immobilienvermögens kann gebundenes Kapital freigesetzt und dem Kerngeschäft der Non Property Company zugeführt werden. Weiterhin sollten sämtliche Möglichkeiten der Flächenoptimierung und der Effizienzsteigerung der betriebsnotwendigen Liegenschaften in dieser Phase ergriffen werden, die sich beispielsweise im Büroimmobilienbereich durch neue Arbeitsformen wie Office Hoteling, Desk Sharing und Telecommuting ergeben können.<sup>573</sup> Für die betriebsnotwendigen Immobilien stellt sich weiterhin die Frage, inwieweit es sinnvoll ist, diese Bestände im Eigentum der Unternehmung zu halten. Wertvolles Kapital wird im Immobilienbereich gebunden, obwohl es im Kerngeschäft der Unternehmung eine höhere Rendite erwirtschaften könnte.<sup>574</sup> Im Rahmen von „Sale and Lease Back“-Transaktionen ließe sich das Kapital freisetzen, ohne daß der Non Property Company die

---

571 Vgl. Friedemann, Betriebsimmobilien, S. 41; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 226 f.; Schnitzler, Raum, S. 68.

572 Vgl. Bergsmann, Downsizing, S. 84; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 161; Hoewing, Hoteling, S. 30 ff.; Bergsmann, Alternative Officing, S. 38 ff.

573 Vgl. Bergsmann, Downsizing, S. 84; Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 161.

574 Vgl. Falk et al., Immobilienwirtschaft, S. 161; Morgan, Bürohäuser, S. 35.

Nutzung der Immobilie entzogen würde.<sup>575</sup> Über die Verrechnung einer internen Miete bei Eigennutzung, die sich am Marktniveau orientiert, kann weiterhin bei den einzelnen Nutzern der Immobilie ein Leidensdruck geschaffen werden, der sich in Flächenrationalisierung auswirkt.

Im Rahmen eines aktiven Immobilienmanagements ist es nicht ausreichend, den Optimierungsprozeß allein während der Implementierungsphase des CREMs auszuführen.<sup>576</sup> Im Hinblick auf die dynamische Unternehmens- und Umweltsituation, insbesondere im internationalen Kontext, ist ein permanenter Rückkopplungsprozeß zwischen der Unternehmens- und der Immobilienstrategie notwendig.<sup>577</sup> Liegenschaften, die zum Zeitpunkt der Einführung des CREMs als betriebsnotwendig charakterisiert werden, können wegen wandelnder Anforderungen des Kerngeschäftes der Non Property Company in betriebsentbehrliche Immobilien übergehen. Ein aktives CREM stellt folglich für die Unternehmung einen fortwährenden Optimierungsprozeß dar, der auf die sich ändernden Umwelt- und Unternehmensbedingungen ausgerichtet werden sollte.<sup>578</sup>

### 3.5 Zusammenfassung und Überleitung

Nachdem in Kapitel 2 die Grundlagen zur internationalen Unternehmenstätigkeit von Non Property Companies gelegt wurden, war die Konzeption eines internationalen CREMs Bestandteil dieses Kapitels. Damit wird dem Gedanken Rechnung getragen, daß mit der Internationalisierung der Kernaktivitäten von Unternehmen eine Internationalisierung des CREMs einhergeht.

Um das Verständnis für ein internationales CREM vermitteln zu können, wurden zunächst der Begriff und die Aufgabenfelder des CREMs vorgestellt. Zu

---

575 Vgl. Gop, Bilanz-Kur, S. 7; Cummings, Financing, S. 20 ff.; Knutsen, Sale-Leaseback, S. 27 ff.

576 Vgl. Eversmann, Real Estate, S. 21.

577 Vgl. Ernst & Young, Corporate Real Estate 2000 European Survey, S. 3.

578 Vgl. Day, Strategic Planning, S. 12.

den Aufgabenfeldern zählen die Entwicklung einer Immobilienstrategie aus den allgemeinen Unternehmenszielen und -strategien der Non Property Company, die Allokation der immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten sowie die Steuerung und Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten.

Der Schwerpunkt dieses Kapitels lag auf der Entwicklung strategischer Alternativen für die einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus<sup>579</sup>, das heißt der Standortwahl, Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung. Hierzu wurden die strategischen Implikationen der einzelnen Alternativen aufgezeigt und Methoden zur Entscheidungsfindung vorgestellt. Das Kapitel schloß mit dem Verfahren und der Vorgehensweise zur Einführung des CREMs in international tätigen Non Property Companies.

Im Rahmen der Ausführungen in diesem Abschnitt ist deutlich geworden, daß das CREM in der Unternehmung grundsätzlich eine Unterstützungsfunktion einnimmt,<sup>579</sup> dies bedeutet, daß die einzelnen Bausteine des internationalen CREMs ausgehend von der allgemeinen Unternehmensphilosophie, den Unternehmenszielen und -strategien zu entwickeln sind.<sup>580</sup> Dies soll in Kapitel 4 explizit erfolgen, indem ein idealtypisches Immobilienmanagement erarbeitet wird, das nicht nur auf die Anforderungen des Kerngeschäftes ausgerichtet ist, sondern auch die unterschiedlichen Führungskonzeptionen nach dem EPRG-Modell als elementare Bestimmungsfaktoren berücksichtigt.

---

579 Diese grundsätzliche Unterstützungsfunktion kann bis zu einer eigenen Marktausrichtung des CREMs entwickelt werden.

580 Vgl. Rodriguez/Sirmans, Corporate Real Estate, S. 13 f.

## 4. WESENTLICHE ELEMENTE IDEALTYPISCHER BASISSTRATEGIEN IM INTERNATIONALEN CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT

### 4.1 Überblick

Für die Unternehmensführung einer Non Property Company ergibt sich durch die internationale Unternehmenstätigkeit eine erhöhte Komplexität der zu betrachtenden Zusammenhänge.<sup>581</sup> Um eine unsystematische Internationalisierung zu vermeiden, ist es notwendig, ein konsistentes Strategienbündel für die internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten zu entwickeln und zu implementieren.<sup>582</sup> Durch die Formulierung einer Immobilienstrategie, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist und die Belange der jeweiligen Geschäftsfelder berücksichtigt, kann das CREM effektiv und effizient zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen.<sup>583</sup> Neben den Belangen der operativen Einheiten ist hierzu die grundlegende Einstellung der Unternehmensführung zum Aufbau und der Ausweitung immobilienwirtschaftlicher Aktivitäten, zur Kapitalbindung in Immobilien sowie zur Intensität von Integration und Kontrolle zu berücksichtigen. Diese Anforderungen können mit Hilfe des EPRG-Modells von Perlmutter erfüllt werden, da eine Klassifikation der Kernstrategie einer Non Property Company entsprechend der Grundorientierung ihres Managements erfolgt.<sup>584</sup> Die Basisannahme des EPRG-Modells besteht darin, daß der Grad der Internationalität von Unternehmen neben objektiven Kriterien wie Struktur- und Leistungsvariablen maßgeblich durch die Einstellung des Top-Managements gelenkt wird, welche Einfluß auf das Verhalten gegenüber fremden Personen, Ideen und Ressourcen hat.<sup>585</sup> Diese Einstellung des Top-Managements spiegelt sich in den generellen Führungskonzeptionen, dem

---

581 Vgl. Perlitz, Management, S. 70. Zur Reduzierung des Fremdheitsgrads internationaler Umwelten dient das Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung, das unter Punkt 2.1.3 erläutert wurde.

582 Vgl. Douglas/Craig, Strategy, S. 48; Lyne, Xerox, S. 998.

583 Vgl. Brown, Proactive Real Estate, S. 24; Friedemann, Immobilienmanagement, S. 31; Nourse, Corporate Real Estate, S. 1014; Lorant, Corporate Real Estate, S. 30.

584 Zur expliziten Darstellung des EPRG-Modells siehe Gliederungspunkte 2.2.2 und 2.2.3.

585 Vgl. Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 11; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 17; Perlitz, Management, S. 140; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

Ethno-, Poly-, Regio- und Geozentrismus, wider.<sup>586</sup> Hierbei ist zu beachten, daß die verschiedenen Orientierungen nur selten in ihrer reinen Form in der Realität anzutreffen sind.<sup>587</sup> Vielmehr findet man meist alle vier Konzepte in einem Unternehmen, allerdings mit unterschiedlicher Gewichtung vor.<sup>588</sup> Daher wird die dominante Ausrichtung des Unternehmens herangezogen, um die Grundorientierung des Managements zu determinieren.

Nur bei Einklang der internationalen Immobilienaktivitäten einer Non Property Company mit der generellen Einstellung der Unternehmensführung sowie den Zielen und Strategien der internationalen Unternehmenstätigkeit, können die betrieblichen Immobilien ihrer Unterstützungsfunktion für den Leistungserstellungsprozeß gerecht und ein strategischer Fit zwischen Anforderungen und Gestaltung der Unternehmung sowie den einzelnen Geschäftsfeldern und dem Immobilienmanagement erzielt werden.<sup>589</sup> Auf der Grundlage dieses Fit-Gedankens wird in den folgenden Ausführungen ein idealtypisches CREM entwickelt, das in Übereinstimmung mit der Grundorientierung von Non Property Companies steht.<sup>590</sup>

Bei der Kennzeichnung der verschiedenen Ausprägungen des CREMs im internationalen Kontext sollen im folgenden diejenigen Aspekte, die für die Ausgestaltung des Immobilienmanagements wesentlich sind – also Immobilienphilosophie, Führung, Strategie, Organisation sowie Steuerung und Kontrolle – untersucht werden. Die Tabelle 3 enthält einen Überblick über die verschiedenen Ausprägungen des CREMs.

---

586 Vgl. Perlitz, Management, S. 140.

587 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 61.

588 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 21.

589 Vgl. Frese, Organisation, Sp. 1285.

590 Vgl. Perlitz, Management, S. 29 und 34; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

Aspekte des CREMs	Ethnozentrismus	Polyzentrismus	Regiozentrismus	Geozentrismus
<b>Philosophie</b> • Mission	Unterstützung des Kerngeschäftes bei Betrachtung der Rentabilität	Unterstützung des Kerngeschäftes bei Betrachtung der Legitimität	Beachtung von Rentabilität und Legitimität	Beachtung von Rentabilität und Legitimität
• geographische Identifikation	Nationalität des Stammlandes	Nationalität des Gastlandes	regionales Unternehmen	weltweiter Konzern
<b>Führung</b> • Zielsetzung	top down	bottom up	Gegenstromverfahren	Gegenstromverfahren
• Entscheidungskompetenz	stark auf das Stammhaus konzentriert; zentral	gering von seiten des Stammhauses; dezentral	große regionale Zusammenarbeit	weltweite Zusammenarbeit
• Allokation der Ressourcen	Zentrale trifft Des-/Investitionsentscheidungen für Immobilien	Töchter treffen Des-/Investitionsentscheidungen für Immobilien	Regionen treffen immobilienbezogene Des-/Investitionsentscheidungen	weltweite immobilienbezogene Ressourcenallokation
• Kommunikation, Informationsfluß	hierarchisch; hohe Anzahl von Aufträgen und Weisungen der Zentrale	wenig Kommunikation mit der Zentrale und anderen Immobilieneinheiten	vertikale und laterale Kommunikation der Immobilieneinheiten einer Region	vertikale und laterale Kommunikation aller Immobilieneinheiten des Konzerns
• Personalmanagement	stammhausorientiertes Personalmanagement	lokales Personalmanagement	regionales Personalmanagement	globales Personalmanagement
<b>Strategie</b>	vereinheitlichende, stammhausdominierte Strategie	lokal unterschiedliche, gastlanddominierte Strategie	regionaloptimale Strategie	weltweite Strategie
<b>Organisation</b>	differenzierte Strukturen; zentrale Verankerung des CREMs	differenzierte Strukturen; dezentrale Verankerung des CREMs	integrierte Strukturen; teilmassige Zentralisierung des CREMs	integrierte Strukturen; CREM als eigener Funktionsbereich
<b>Steuerung und Kontrolle</b>	operative und strategische Steuerung und Kontrolle durch das Stammhaus	operativ: lokal; strategisch: lokal/zentral	operativ: regional; strategisch: regional/zentral	globale operative und strategische Steuerung und Kontrolle

Tabelle 3:

Aspekte des internationalen CREMs<sup>591</sup>

591 In Anlehnung an: Perlmutter, Evolution, S. 96; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 f.; Chakravartty/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5 f.

## **4.2 Ausprägungen des Corporate Real Estate Managements im internationalen Kontext**

Ausgehend von der strategischen Orientierung der Non Property Company können idealtypischerweise eine ethno-, poly-, regio- sowie geozentrische Prägung der internationalen Unternehmensaktivitäten unterschieden werden. Da die Ausgestaltung des CREMs auf internationaler Ebene hiervon maßgeblich beeinflusst wird, sollen in diesem Kapitel die elementaren Charakteristika des Immobilienmanagements auf Basis der oben genannten Orientierungen dargestellt werden. Hierzu werden zunächst die theoretischen Grundlagen zu den verschiedenen Aspekten gelegt, bevor auf ihre immobilienpezifische Ausgestaltung im Rahmen des EPRG-Modells eingegangen wird.

### **4.2.1 Gestaltung der Corporate Real Estate Management-Philosophie**

#### **4.2.1.1 Begriff der Unternehmensphilosophie und Ableitung der Immobilienphilosophie**

Die wachsende Komplexität, mit der international tätige Non Property Companies konfrontiert werden sowie die Beschleunigung von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen, die bewältigt werden wollen, führen zu einer zunehmenden Verunsicherung der Mitarbeiter und außenstehender Interessenten im Hinblick auf die Rolle, Absichten und den Kurs der Unternehmung.<sup>592</sup> Aufgabe der Unternehmensphilosophie ist es, dieser Verunsicherung entgegenzutreten. Sie verkörpert ein realistisches Idealbild der Unternehmensaktivitäten, das intern und extern kommuniziert wird. Angestrebt wird dabei eine gegenwärtige und zukünftige Übereinstimmung von Umwelt- und Unternehmensentwicklung.<sup>593</sup> Mit ihrem umfassenden und integrierenden Charakter wirkt die Unternehmensphilosophie auf das normative, strategische

---

592 Vgl. Ulrich, Management-Philosophie, S. 831; Bleicher, Leitbilder, S. 14; Faisst, Gestaltungskriterien, S. 22.

593 Vgl. Bleicher, Leitbilder, S. 14; Holz Müller, Unternehmensverbund, S. 787.



und operative Management einer Unternehmung ein, die kurz charakterisiert werden sollen.<sup>594</sup>

Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Non Property Company sicherzustellen.<sup>595</sup> Ausgehend von einer unternehmerischen Vision ist unternehmenspolitisches Verhalten und Handeln zentraler Bestandteil des normativen Managements. Die Legitimität der Unternehmung wird zum Maßstab aller Unternehmensaktivitäten.<sup>596</sup> Das normative Management zielt auf die Bezugsgruppen der Unternehmung und definiert die Ziele im Umfeld der Gesellschaft und der Wirtschaft. Es vermittelt den Mitgliedern des sozialen Systems Sinn und Identität nach innen sowie auch nach außen und wirkt in seiner konstituierenden Rolle begründend für alle Handlungen des Managements.<sup>597</sup>

Das strategische Management leitet sich aus den Missionen des normativen Managements ab und ist auf den Aufbau, die Pflege und die Ausbeutung von Erfolgspotentialen ausgerichtet,<sup>598</sup> wobei bestehende Erfolgspotentiale die Erfahrungen einer Unternehmung mit Märkten, Technologien und sozialen Strukturen ausdrücken.<sup>599</sup> Neue Erfolgspotentiale zielen auf die Entwicklung von Fähigkeiten ab, die zukünftig Wettbewerbsvorteile darstellen können. Die an den Erfolgspotentialen orientierten Tätigkeiten der Unternehmung sind jedoch nicht frei gestaltbar, da die Bezugsgrößen des strategischen Managements auf denen des normativen Managements aufbauen.<sup>600</sup> Während das

---

594 Vgl. Bleicher, Philosophie, S. 26; Hinterhuber/Lauda, Zentral steuern, S. 818; Bartlett/Ghoshal, Purpose, S. 80; Hinterhuber, Strategisches Denken, S. 102: Die Unternehmensphilosophie umfaßt die unternehmerische Vision, die Unternehmenspolitik sowie das Unternehmensleitbild. Bei Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 48, findet man den Begriff der generellen Absichten anstelle der Unternehmensphilosophie.

595 Vgl. Bleicher, Aufgaben, S. 23; Bleicher, Philosophie, S. 44; Ulrich/Fluri, Management, S. 19 ff., Karlen, Produktentwicklung, S. 96.

596 Vgl. Bleicher, Unternehmensführung, S. 879; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 229; Ulrich/Fluri, Management, S. 22.

597 Vgl. Bleicher, Leitbilder, S. 16.

598 Vgl. Ulrich/Fluri, Management, S. 19 f.; Karlen, Produktentwicklung, S. 97.

599 Vgl. Bleicher, Unternehmensführung, S. 879; Bleicher, Philosophie, S. 46; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 233.

600 Vgl. Bleicher, Leitbilder, S. 17.

letztere konstituierend wirkt, ist es Aufgabe des strategischen Managements, ausrichtend auf die Aktivitäten einzuwirken.<sup>601</sup> Das Zentrum strategischer Überlegungen bildet die grundsätzliche Gestaltung von Strukturen und Systemen der Unternehmung.<sup>602</sup>

Das normative und strategische Management finden ihre Umsetzung im operativen Management, bei dem die laufende Steuerung des Geschäftsbetriebs im Mittelpunkt steht.<sup>603</sup> Ausgangsproblem ist die grundsätzliche Knappheit der betriebswirtschaftlichen Ressourcen und Produktionsfaktoren wie Finanzmittel, Immobilien, Anlagen, Rohstoffe, Informationen und Know-how sowie der durch die marktwirtschaftliche Konkurrenz ausgeübte Wettbewerbsdruck.<sup>604</sup> Die Effizienz der Unternehmensaktivitäten bildet daher den zentralen Maßstab für das operative Management.<sup>605</sup>

Die Unternehmensphilosophie einer Non Property Company stellt den Rahmen für die internationale Immobilienphilosophie sowie die strategischen und operativen Aspekte des CREMs dar. Unter der Immobilienphilosophie wird das Bild verstanden, das sich ein Unternehmen von seinen immobilienbezogenen Aufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft macht. Sie ist die ganzheitliche Interpretation der Funktion und Stellung aller Immobilienaktivitäten der Non Property Company.<sup>606</sup> Die Immobilienphilosophie kann als ein System von Maximen verstanden werden, deren Ausprägungen von den Werthaltungen der Unternehmensführung bestimmt ist. Sie dient somit als Basis für den allgemeinen Wirtschaftsprozess sowie den daraus induzierten Immobilienaktivitäten der Non Property Company. In der Immobilienphilosophie manifestieren sich insbesondere solche Grundeinstellungen, die das Verhältnis der Machttträger zu Mitarbeitern des Immobilienbereichs der in- und ausländischen Niederlassungen

---

601 Vgl. Bleicher, Aufgaben, S. 23.

602 Vgl. Bleicher, Leitbilder, S. 17; Hax, Management, S. 93.

603 Vgl. Bleicher, Träger strategischer Unternehmensführung, S. 533.

604 Vgl. Ulrich/Fluri, Management, S. 20.

605 Vgl. Bleicher, Unternehmensführung, S. 879; Bleicher, Aufgaben, S. 24; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 234; Koch, Planungssysteme, Sp. 3257.

606 Vgl. Ulrich, Management-Philosophie, S. 825; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 48 f.; Stahr, Unternehmensführung, S. 41; Wache, Corporate identity, S. 51.

zum Ausdruck bringen, zu Kunden und Lieferanten von immobilienbezogenen Leistungen sowie allgemein zum jeweiligen Gastland.<sup>607</sup> In der Immobilienphilosophie drückt sich die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung aus, die ihrem immobilienbezogenen Handeln Legitimität verleiht.<sup>608</sup>

In der Immobilienphilosophie können folgende Zusammenhänge thematisiert werden:

- das allgemeine Bekenntnis zur herrschenden Wirtschaftsordnung und zur Funktion des CREMs, die von einer reinen Unterstützungsfunktion bis zum Aufbau eines marktorientierten Geschäftsbereichs CRE reichen kann;
- der Umgang mit kulturellen Einstellungen und Verhaltensweisen in Zielgebieten internationaler Immobilienaktivitäten;
- das Verhältnis zwischen CREM und seinen wichtigsten Bezugsgruppen,
- die grundlegende Einstellung zu Miet- oder Eigentumsstrategien, zur Bildung von strategischen Allianzen, zur optimalen Leistungstiefe im CREM sowie zu gewünschten Standards bezüglich Architektur und Ausstattung;
- die soziale Verantwortung und das Führungsverständnis gegenüber den Mitarbeitern der Immobilieneinheiten im In- und Ausland, die ihren Ausdruck in der Koordinationsintensität und dem Personalmanagement finden.<sup>609</sup>

Abbildung 25 zeigt den Zusammenhang zwischen der Unternehmens- und der Immobilienphilosophie sowie den weiteren Aspekten des internationalen CREMs. Die in der Non Property Company vorherrschende Unternehmensphilosophie stellt den Ausgangspunkt für die internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten dar. Davon ausgehend werden die Ziele der internationalen Unternehmenstätigkeit sowie die Strategien zu deren Umsetzung determiniert.

---

607 Vgl. Hentze, Unternehmensplanung, S. 135; Hopfenbeck, Managementlehre, S. 690; Sarasin, Durchführung von CI-Projekten, S. 583; Achterhold, Corporate identity, S. 89.

608 Vgl. Bleicher, Philosophie, S. 59; Bleicher, Leitbilder, S. 22.

609 Vgl. Hax, Management, S. 312; Hentze, Unternehmensplanung, S. 135; Achterhold, Corporate identity, S. 89 f.; Lyne, Xerox, S. 999; Hines, Real Estate, S. 19 und 38.

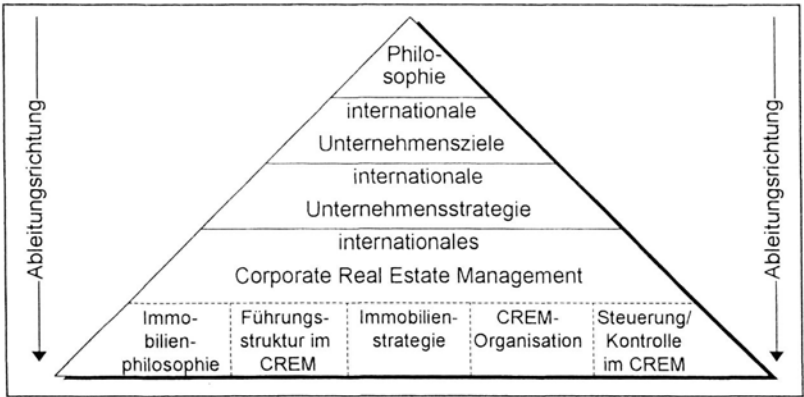


Abbildung 25: Ableitung des internationalen CREMs aus der Unternehmensphilosophie<sup>610</sup>

Da die originäre Aufgabe des betrieblichen Immobilienmanagements in der Unterstützung der Kernaktivitäten auf immobilienwirtschaftlicher Ebene liegt, wird impliziert, daß sich das internationale CREM an den allgemeinen Zielen und Strategien der Unternehmung orientiert und seine Aktivitäten daran ausrichtet. Die einzelnen Elemente des internationalen CREMs sollen in den nachfolgenden Ausführungen erläutert werden. Der Fokus dieses Gliederungspunktes liegt in der Ausarbeitung möglicher Prägungen der Immobilienphilosophie im Rahmen des EPRG-Modells, deren Grundzüge in vereinfachter Form in Abbildung 26 visualisiert sind. Die verschiedenen Elemente in der Abbildung stellen unterschiedliche Merkmalsausprägungen der Immobilienphilosophie dar. Während beim Ethnozentrismus die Immobilienphilosophie des Stammhauses auf alle Auslandsniederlassungen übertragen wird, sind beim Polyzentrismus die Immobilienphilosophien voneinander unabhängig. Der Regiozentrismus kennzeichnet sich durch intraregional einheitliche, aber interregional unterschiedliche Immobilienphilosophien. Im Rahmen des Geozentrismus wird eine weltweit gültige Immobilienphilosophie ausgearbeitet, mit der sich alle Immobilienbereiche identifizieren können, und die lokale Anpassungen erlaubt.

610 Quelle: eigene Abbildung.

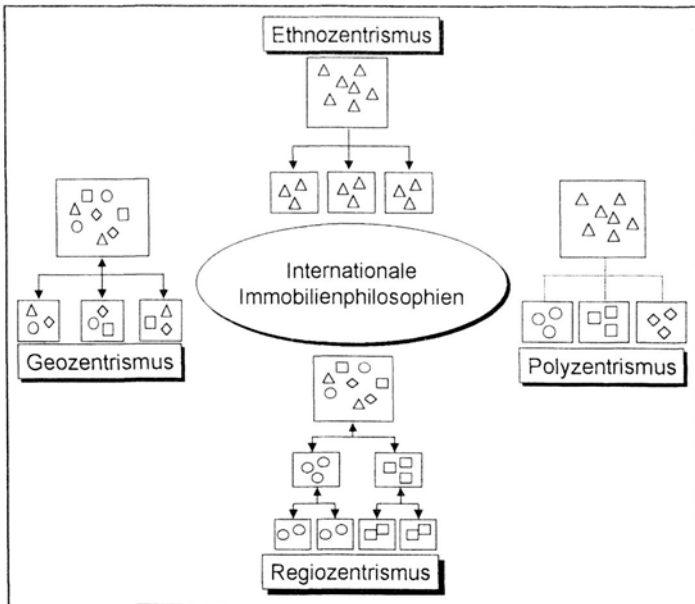


Abbildung 26: Internationale Immobilienphilosophien<sup>611</sup>

#### 4.2.1.2 Ethnozentrische Ausgestaltung der Immobilienphilosophie

Liegt bei der Non Property Company eine ethnozentrische Grundorientierung vor, stellen die Aktivitäten des Stammhauses und die Vorgehensweisen im Stammland die Leitmaximen des Immobilienmanagements dar.<sup>612</sup> Die Sichtweisen und Werthaltungen der Muttergesellschaft werden ohne Anpassungen und Modifikationen in zentralistischer und einheitlicher Weise auf die ausländischen Immobilieneinheiten übertragen.<sup>613</sup> Dies liegt darin begründet, daß die Unternehmensführung implizit oder explizit von der generellen Überlegenheit

611 In Anlehnung an: Scholz/Messemer/Schröter, Kulturdifferenzierung, S. 56; Scholz, Personalmanagement, S. 808.

612 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 14; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Schurawitzki, Marketing, S. 6; Hünenberg, Marketing, S. 114.

613 Vgl. in Anlehnung an Wunderer, Personalmanagement, S. 166; Backhaus, Marketing, S. 57; Pfohl/Bock/Dubbert, Internationalisierung, S. 97; Kutschker, Internationalisierung, S. 657.

des Ursprungslandes und einer generellen Unterlegenheit der Gastländer ausgeht.<sup>614</sup> Im Mittelpunkt des Internationalisierungsinteresses stehen die Sicherung und der Ausbau der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stellung der Unternehmung im Stammland sowie die Stärkung ihrer dortigen Wettbewerbsposition.<sup>615</sup> Folglich ist die Rentabilität der Auslandsaktivitäten für das Stammhaus von größerer Bedeutung, als deren Legitimität in dem jeweiligen Gastland.<sup>616</sup>

Von einer im Heimatland erfolgreichen Immobilienphilosophie wird angenommen, daß sie ebenso erfolgreich auf ausländischen Märkten zu implementieren ist.<sup>617</sup> Die Führungskräfte der ausländischen Immobilieneinheiten werden ausschließlich im Stammland rekrutiert und dann weltweit eingesetzt.<sup>618</sup> Damit wird auf internationaler Ebene einerseits eine geographische Identifikation im Immobilienmanagement sichergestellt, die der Nationalität des Stammlandes entspricht, andererseits wird ein Führungsstab in den Gastländern aufgebaut, mit dem das Stammhaus einfacher kommunizieren kann und der sich besser einschätzen und bewerten läßt. Die Präferenz für den Einsatz von Führungskräften des Stammlandes in den ausländischen Immobilieneinheiten wird z.T. damit begründet, daß diese Manager intelligenter, fähiger oder zuverlässiger seien als solche des Gastlandes.<sup>619</sup> Diese Einstellung kann auf Vorurteilen oder mangelnden Kenntnissen über die fremden Personen, Kulturen und Situationen basieren und wird mit dem folgenden Zitat deutlich:

---

614 Vgl. in Anlehnung an Welge, Management, S. 7; Kreutzer, Global-Marketing, S. 12; Scholz/Messemer/ Schröter, Kulturdifferenzierung, S. 55; Wolf, Personalmanagement, S. 11.

615 Vgl. hierzu grundlegend Meffert, Marketing-Management, S. 270; Bruhn, Kommunikation, S. 705.

616 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

617 Vgl. Perlmutter, conceptions, S. 156; Hummel, Marketing, S. 6; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

618 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12.

619 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 11; Wolf, Personalmanagement, S. 11.

„At least I understand why our own managers make mistakes. With our foreigners, I never know. The foreign managers may be better. But if I can't trust a person, should I hire him or her just to prove we're multinational?“<sup>620</sup>

Hiermit wird deutlich, daß eine ethnozentrische Unternehmensleitung nur über eine begrenzte Bereitschaft oder Fähigkeit verfügt, sich auf länderspezifische Gegebenheiten einzustellen und nur solche Führungskräfte für die ausländischen Immobilieneinheiten bevorzugt, die über den gleichen kulturellen Hintergrund und folglich über eine ähnliche Werthaltung verfügen.<sup>621</sup> Da diese Werthaltung die zentralen Vorgehensweisen der Führungskräfte in den Gastländern beeinflusst, sind deren immobilienpezifische Entscheidungen für die Unternehmensleitung im Stammland besser nachvollziehbar.<sup>622</sup> Zur Umsetzung der ethnozentrischen Orientierung bedarf es eines stark zentralisierten Ziel- und Strategiefindungsprozesses im CREM.<sup>623</sup> Dies führt im Umkehrschluß dazu, daß ein im Gesamtunternehmen etablierter Ethnozentrismus weitgehend resistent gegenüber Anpassungen und Neuerungen ist.<sup>624</sup>

#### 4.2.1.3 Polyzentrische Prägung der Immobilienphilosophie

Basieren die internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten auf der polyzentrischen Orientierung, so streben die jeweiligen Auslandsgesellschaften an, ein Wirtschaftsglied des Gastlandes zu werden und gleichsam den Charakter eines nationalen Unternehmens anzunehmen.<sup>625</sup> Die Auslandsgesellschaften agieren im Sinne autonomer nationaler Unternehmen und zielen dabei

---

620 Heenan/Perlmutter, Organization, S. 17.

621 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, conceptions, S. 155; Hummel, Marketing, S. 6; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25; Meffert, Marketing-Management, S. 270.

622 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

623 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 13; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12.

624 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20.

625 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Hummel, Marketing, S. 9; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Welge, Strategien, S. 570.

auf Legitimität im jeweiligen Gastland ab.<sup>626</sup> Die Rentabilität der Aktivitäten für die Gesamtunternehmung ist nur von nachgeordneter Bedeutung, denn auf eine inhaltliche Abstimmung der Unternehmensteile und die Erzielung von Standardisierungsvorteilen wird verzichtet. In den Unternehmens- und Immobilienphilosophien, die stark unterschiedlich voneinander sein können, äußern sich die grundsätzlichen Werthaltungen der lokalen Entscheidungsträger. Somit geht ein großer Einfluß von der jeweiligen Umweltsituation auf die Unternehmensphilosophie der betreffenden Auslandsniederlassung sowie der daraus abgeleiteten Immobilienphilosophie aus.<sup>627</sup> Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Funktion und Stellung der einzelnen Auslandsniederlassungen kann auf die spezifischen Landesgegebenheiten und die Interessenträger des Gastlandes angepaßt und das lokale Immobilienmanagement auf deren Anforderungen ausgerichtet werden. Die geographische Identifikation im CREM entspricht somit der Nationalität des jeweiligen Gastlandes. Die zentrale Annahme der polyzentrischen Orientierung besteht darin, daß die Gastländer sehr verschieden sind und von einem Ausländer kaum verstanden werden können.<sup>628</sup> Die Charakteristik dieser Einstellung wird durch das folgende Zitat deutlich:

„Let the Romans do it their way. We really don't understand what is going on there, but we have to have confidence in them. As long as they earn a profit, we want to remain in the background.“<sup>629</sup>

Die polyzentrische Immobilienphilosophie findet ihre Umsetzung in einer länderspezifischen Gestaltung des Immobilienmanagements; ihre individuelle Eigenart hängt dabei von der Unternehmensphilosophie der Auslandsniederlassung ab.<sup>630</sup> Bei der Implementierung des CREMs wird großes Gewicht auf lokale Faktoren gelegt: den ausländischen Immobilieneinheiten wird ein hohes

---

626 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Schurawitzki, Marketing, S. 6; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

627 Vgl. Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 455; Backhaus, Marketing, S. 57.

628 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 19; Pfohl/Bock/Dubbert, Internationalisierung, S. 97.

629 Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13.

630 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.



Maß an Autonomie eingeräumt, Führungspositionen des Immobilienbereichs werden mit Managern des Gastlandes besetzt, Trainings- und Managementpraktiken den Erfordernissen des Gastlandes angepaßt.<sup>631</sup> Die Legitimität der immobilienpezifischen Aktivitäten im entsprechenden Gastland ist hierbei von besonderer Bedeutung.<sup>632</sup> Die lokale Umwelt- und Unternehmenssituation wird bei der polyzentrischen Immobilienphilosophie stärker berücksichtigt als bei einer ethno-, regio- oder geozentrischen Orientierung. Der Polyzentrismus verzichtet vollständig auf eine Standardisierung des Immobilienmanagements und setzt einen dezentralen Strategiefindungsprozeß sowie eine dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur voraus, da nur diese ein intensives Eingehen auf die spezifischen Länder- und Markterfordernisse sicherstellen können.<sup>633</sup> Des weiteren sind die Autorität des Stammhauses sowie die Kommunikation zwischen den Immobilieneinheiten der einzelnen Niederlassungen und mit der Zentrale in diesem Konzept stark eingeschränkt.<sup>634</sup>

#### 4.2.1.4 Regiozentrische Orientierung der Immobilienphilosophie

Im Rahmen des Regiozentrismus werden die Auslandsmärkte zu Ländergruppen zusammengefaßt, die in sich möglichst homogen sind und somit einheitlich behandelt werden können.<sup>635</sup> Besondere Aktualität erlangt diese Orientierung durch den Aufbau regionaler Wirtschaftsgemeinschaften wie beispielsweise der Europäischen Union, der NAFTA und der ASEAN.<sup>636</sup> Bei der regiozentrischen Orientierung wird nicht von der generellen Überlegenheit bestimmter Länder ausgegangen; vielmehr sind die Niederlassungen einer Region sowie deren Immobilieneinheiten gleichberechtigte Teile eines Ganzen und zur län-

---

631 Vgl. in Anlehnung an Wolf, Personalmanagement, S. 12.

632 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Welge, Management, S. 8; Henzler/Rall, Weltmarkt I, S. 177; Hilb, Personalmanagement, S. 112.

633 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Backhaus, Marketing, S. 57.

634 Vgl. in Anlehnung an Doz/Prahalad, Strategic Control, S. 621; Bruhn, Kommunikation, S. 705.

635 Vgl. in Anlehnung an Hopkins, Australian, S. 597; Bruhn, Kommunikation, S. 705.

636 Vgl. hierzu grundlegend Dülfer, Internationales Management, S. 74 f.; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 30; Machetzki, Stimmen Asiens, S. 15; Haines, Corridors, S. 549; Spöri, Internationalisierung, S. 149; Wömer, Marktauswahl, S. 199; Lyne, Facilities, S. 50.

derübergreifenden Abstimmung ihrer Unternehmens- und Immobilienaktivitäten verpflichtet.<sup>637</sup> Die geographische Identifikation im CREM ist daher nicht auf ein bestimmtes Land fixiert, sondern auf die gesamte Region, in der das regionale Immobilienmanagement tätig ist.<sup>638</sup>

Die regiozentrische Ausprägung der Immobilienphilosophie manifestiert sich in dem Verhältnis der Machttträger des CREMs zu den Mitarbeitern und Marktteilnehmern. Die Werte und Einstellungen der Entscheidungsträger bilden die immobilienpezifische Leitmaxime, die auf die Legitimierung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Stellung der Unternehmung in der gesamten Region ausgerichtet ist.<sup>639</sup> Die Realisation von Wettbewerbsvorteilen wird durch ein regionales Immobilienmanagement, durch eine regionale Rekrutierung von Führungspersonal für die Immobilieneinheiten und durch eine regionale Standortpolitik angestrebt.<sup>640</sup> Somit findet eine Ignorierung nationaler Begrenzungen und die Ausweitung der Immobilienaktivitäten auf eine ganze Wirtschaftsregion statt.<sup>641</sup> Eine solche Vorgehensweise wird als vorteilhaft hinsichtlich einer funktionalen Rationalisierung auf länderübergreifender Ebene erachtet.<sup>642</sup>

Die zentrale Aufgabe des CREMs besteht in der Unterstützung der jeweiligen Region bei der Optimierung des Unternehmensergebnisses auf immobilienwirtschaftlicher Ebene unter gleichzeitiger Betrachtung von Rentabilität und Legitimität.<sup>643</sup> Hierzu werden in einer Region Vorgehensweisen und Strategien im Immobilienmanagement entwickelt, von denen erwartet wird, daß sie in allen anderen Ländern dieser Wirtschaftsregion erfolgreich implementiert werden können. Intraregionale Standardisierungsvorteile können genutzt werden, die durch ein einheitliches Vorgehen im CREM entstehen sowie durch ein gemeinsames Auftreten gegenüber Lieferanten und Abnehmern immobilienspezifi-

---

637 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

638 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

639 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

640 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20.

641 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

642 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20.

643 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

scher Leistungen wie beispielsweise im Rahmen des Outsourcings von Facilities Management-Leistungen. Dennoch erlaubt die regiozentrische Immobilienphilosophie eine explizite Berücksichtigung der lokalen Charakteristika und Anforderungen in der Region, die sich auf das CREM auswirken.

#### 4.2.1.5 Geozentrisch orientierte Immobilienphilosophie

Ist bei der Non Property Company eine geozentrische Grundorientierung vorhanden, stellen weder die Aktivitäten und Vorgehensweisen im Stammland noch die in den verschiedenen Gastländern den Hauptgrundsatz der Unternehmensführung dar, sondern es wird eine weltweit optimale Ausgestaltung der Unternehmens- und Immobilienphilosophie beabsichtigt.<sup>644</sup> Hierzu ist auf immobilienwirtschaftlicher Ebene die Mitwirkung und Kooperation der Immobilien-einheiten des Stammhauses und der Auslandsniederlassungen notwendig.<sup>645</sup> Die Werthaltungen der CRE-Manager werden von jeglicher Nationalität losgelöst und Rentabilität wie auch Legitimität auf weltweiter Ebene angestrebt.<sup>646</sup> Das Verhältnis zum jeweiligen Gastland ist durch die Überzeugung gekennzeichnet, die beste lokale Unternehmung zu werden, ansonsten bestünde keine Legitimation für die Aufnahme von Unternehmens- und Immobilienaktivitäten in diesem Land.<sup>647</sup>

Das CREM hat im Rahmen des Geozentrismus` zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Non Property Company auf Gesamtunternehmensebene beizutragen. Der Immobilienphilosophie kommt hierbei die zentrale Aufgabe zu, eine integrierende Funktion für die Immobilienaktivitäten zu übernehmen, welche den Aufbau eines weltweiten CREMs unter Wahrung nationaler Interessen

---

644 Vgl. hierzu grundlegend Meffert, Marketing-Management, S. 271; Schurawitzki, Marketing, S. 7; Wüthrich/Winter, Wettbewerbskraft, S. 303 ff.; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16.

645 Vgl. hierzu grundlegend Wunderer, Personalmanagement, S. 166.

646 Vgl. in Anlehnung an Levitt, Globalization, S. 225 f.; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

647 Vgl. in Anlehnung an Keegan, Marketing, S. 705; Welge, Management, S. 8; Welge, Rationalisierung, S. 172; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 14.

ermöglicht. Ähnlich wie die regiozentrische basiert auch die geozentrische Orientierung auf der Annahme, daß international ausgerichtete Immobilienstrukturen und -verfahren nicht bei Erreichen von Ländergrenzen variiert werden müssen, sondern erst dann, wenn sich die Unternehmens- und Umweltsituation gravierend verändern und sich auf die Anforderungen an das CREM auswirken.<sup>648</sup> Daher liegt der geozentrischen Orientierung eine quasi-synthetisierende Perspektive zugrunde, indem das Vorhandensein von Ähnlichkeiten und Unterschieden im Immobilienmanagement gleichzeitig bejaht wird.<sup>649</sup> Es findet eine Integration aller Immobilienaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem statt, das ein weltweites CREM unter Wahrung nationaler Interessen entstehen läßt, welches auf die geographische Identifikation mit einem bestimmten Land oder einer Region verzichtet.<sup>650</sup>

Die geozentrische Orientierung kann nur dann implementiert werden, wenn die einzelnen Immobilieneinheiten nicht auf nationaler oder regionaler Ebene autonom agieren, sondern in ein weltweit ausgerichtetes Netz der Arbeitsteilung, Informationsversorgung und Spezialisierung eingebunden sind.<sup>651</sup> Dabei liegt keine grundsätzliche Überlegenheit der Stamm- oder Gastländer vor, sondern es findet eine Suche nach unternehmensweiten Gemeinsamkeiten im CREM unter der Berücksichtigung lokaler Unterschiede statt.<sup>652</sup> Die Kernkompetenz einer globalen Unternehmung besteht in der Optimierung der immobilienbezogenen Ressourcenallokation, an der die Immobilieneinheiten des Stammhauses sowie die der Niederlassungen mitwirken, um Globalisierungsvorteile

---

648 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

649 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, conceptions, S. 157; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Meissner, Marketing, S. 416; Wolf, Personalmanagement, S. 12.

650 Vgl. in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal, Global Manager, S. 124; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 26.

651 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Evolution, S. 98; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Meffert, Unternehmensführung, S. 269; Lyne, Whirlpool, S. 840.

652 Vgl. in Anlehnung an Wunderer, Personalmanagement, S. 167; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16.

erzielen und somit die weltweite Wettbewerbssituation der Gesamtunternehmung stärken zu können.<sup>653</sup>

## 4.2.2 Führungsstruktur im internationalen Corporate Real Estate Management

### 4.2.2.1 Definition und Elemente der Führung

#### 4.2.2.1.1 Begriff der Führung

Das Phänomen der Führung ist in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen, in denen Personen über wechselseitige Handlungen miteinander verbunden sind, anzutreffen. Unter Führung kann die gezielte Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen verstanden werden.<sup>654</sup> Ein Führungsbedarf ergibt sich dann, wenn das Handeln von Personen eine Koordination im Hinblick auf die angestrebten Ziele verlangt.<sup>655</sup>

In Unternehmen, deren Zweck in der wirtschaftlichen Wertschöpfung besteht, erstreckt sich die Führungsaufgabe neben der Koordination der Mitarbeiter auch auf die Allokation der im Wertschöpfungsprozeß einzusetzenden materiellen und immateriellen Güter.<sup>656</sup> Folglich umfaßt der Begriff der Unternehmensführung die Steuerung des Gesamtsystems Unternehmung.<sup>657</sup> Die Unternehmensführung stellt ein gestaltendes Eingreifen in den Wertschöpfungsprozeß der Non Property Company dar, welches Koordinierungs- und Harmonisie-

---

653 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Evolution*, S. 98; Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 21; Bruhn, *Kommunikation*, S. 705; Backhaus, *Marketing*, S. 57; Meffert, *Unternehmensführung*, S. 269.

654 Vgl. Rosenstiel, *Führung*, S. 4; Staehle, *Management*, S. 308; Hinterhuber, *Strategisches Handeln*, S. 283; Bleicher, *Führung*, Sp. 1271.

655 Vgl. Scholz, *Personalmanagement*, S. 399; Eckhard/Schnellinger, *Personalpolitik*, S. 76; Wolf, *Personalmanagement*, S. 25; Schmeisser, *Internationalisierung*, S. 78; Hahn, *Führung*, S. 176; Bisani, *Personalwesen*, S. 502: Durch die ausgeprägte innerbetriebliche und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung international tätiger Non Property Companies ergibt sich die Notwendigkeit zur Koordination. Nur wenn sich die Einzelleistungen effektiv zu einer Gesamtleistung ergänzen, ist der arbeitsteilige Prozeß vorteilhaft.

656 Vgl. Staehle, *Management*, S. 309; Rosenstiel, *Entwicklung*, S. 56.

657 Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer, *Führung*, S. 1; Grimm, *Evolutorische Unternehmensführung*, S. 320 f.

runghandeln bezüglich aller Elemente der Wertschöpfungsaktivitäten beinhaltet und die Handlungsbereiche des CREMs sowie auch des Finanz-, Marketing-, Produktions- und Personalmanagements richtungsweisend beeinflusst.<sup>658</sup> Je diversifizierter die Unternehmung, je heterogener die Absatzmärkte und je unterschiedlicher die Einstellungen und Werte der Unternehmensführung sind, desto höhere Anforderungen werden an die Führung gestellt, um eine Harmonisierung der Unternehmens- und Immobilienaktivitäten der einzelnen Unternehmensteile zu erreichen.<sup>659</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen solche Aspekte der Unternehmensführung tiefergehend bearbeitet werden, die maßgeblichen Einfluß auf die Ausgestaltung des CREMs im internationalen Kontext haben.<sup>660</sup> Dies sind die Bereiche der Zielfestlegung, der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen, des Kommunikationsflusses sowie des Personalmanagements im Rahmen der internationalen Immobilienaktivitäten.<sup>661</sup>

#### 4.2.2.1.2 Zielfestlegung

Die Immobilienphilosophie bildet die Grundlage für die Zielfestlegung im internationalen CREM. Da die Immobilienphilosophie von geringem Konkretisierungsgrad, weder nach Zieldimensionen fixiert noch in Form numerischer Werte festgelegt ist, findet sie ihre Präzisierung in den Immobilienzielen, welche die Dimensionen Zielinhalt, Ausmaß sowie zeitlicher Bezug der Zielerreichung beinhalten.<sup>662</sup>

---

658 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 39; Grimm, Unternehmensführung, S. 20.

659 Vgl. Hinterhuber, Strategisches Denken, S. 78; Bleicher, Führung, Sp. 1277.

660 Vgl. Winter, Management-Entscheidungen, S. 597.

661 Vgl. Ulrich/Fluri, Management, S. 244; Hinterhuber, Strategisches Handeln, S. 289.

662 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 49; Gowan, Evaluating Surplus Property, S. 780; Schweitzer, Planung, S. 47; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 141; Popp, Kontrollmethoden, Sp. 3219; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 93.

Der Zielinhalt bezeichnet die sachliche Festlegung des zu erreichenden Ziels.<sup>663</sup> Er enthält qualitative Aussagen über die Art und Richtung der angestrebten Ziele.<sup>664</sup> Beispiele für mögliche Zielinhalte im internationalen CREM können, differenziert nach leistungsbezogenen, finanziellen und sozialen Aspekten, der Abbildung 27 entnommen werden.<sup>665</sup>

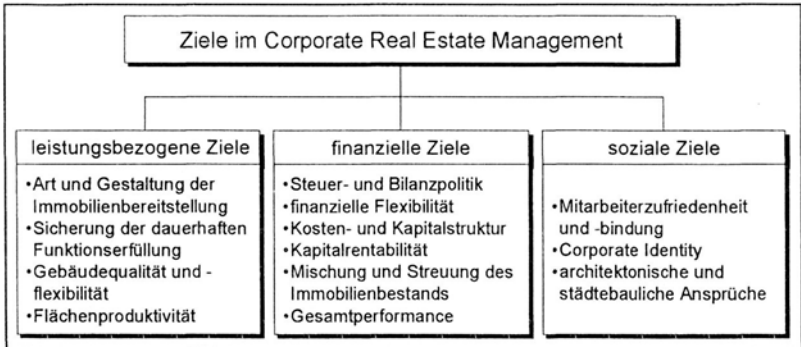


Abbildung 27: Ziele im CREM<sup>666</sup>

Das Zielausmaß bestimmt in absoluter oder relativer Form das im Hinblick auf den Zielinhalt verfolgte Anspruchsniveau.<sup>667</sup> Es kann als quantifizierbar und operational gekennzeichnet werden.<sup>668</sup> Bezüglich der Zielerreichung können Unternehmen als Optimierer oder als Satisfizierer agieren und somit ein bestmögliches oder ein zufriedenstellendes Ergebnis anstreben.<sup>669</sup> Diese Problemstellung tritt insbesondere bei der Determinierung des Zielausmaßes für die finanzwirtschaftlichen Ziele auf, wie beispielsweise bei den Gewinngrößen,

663 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 177 f. Bei Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 49, findet man den Begriff der speziellen Absichten anstelle des Zielinhalts.

664 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 141.

665 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 99; Macharzina, Unternehmensführung, S. 178; Staehle, Management, S. 414.

666 In Anlehnung an: Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 143.

667 Vgl. Staehle, Management, S. 415; Macharzina, Unternehmensführung, S. 178; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 99.

668 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 51.

669 Vgl. Ansoff, Management, S. 112; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 143; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 99.

deren Optimierung häufig nur unter bestimmten Nebenbedingungen erfolgen kann.<sup>670</sup>

Der zeitliche Bezug bestimmt, zu welchem Zeitpunkt das angestrebte Ziel erreicht werden soll und damit auch implizit den Zeitraum, der für die Zielerreichung zur Verfügung steht. Hierbei werden in der Regel kurz-, mittel- und langfristige Ziele unterschieden.<sup>671</sup>

Bei der Festlegung der Ableitungsrichtung für die Immobilienziele ist zu klären, welche Stellen der Unternehmensführung und des CREMs in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt an der Zieldeterminierung zu beteiligen sind.<sup>672</sup> Hierbei stehen der Non Property Company das Top down-, das Bottom up- sowie das Gegenstromverfahren zur Disposition.

Bei der retrograden Zielfestlegung (top down) geht der Bestimmungsprozeß von der hierarchisch höchsten Stelle aus und durchläuft die Hierarchie von oben nach unten.<sup>673</sup> Das Top-Management legt hierbei die grundsätzlichen Ziele im Immobilienmanagement fest, welche für die nachgeordneten Immobilieneinheiten verpflichtend gelten und von diesen schrittweise zu konkretisieren sind.<sup>674</sup> Dieses Verfahren findet sich häufig bei Unternehmen mit einer ausgeprägten Entscheidungscentralisierung.<sup>675</sup> Die Unternehmensleitung übt maßgeblichen Einfluß auf die Festlegung der Immobilienphilosophie, der Immobilienziele sowie der zur Umsetzung dieser Ziele gewählten Immobilienstrategie aus und kann somit eine Integration der Immobilienbereiche aller Niederlassungen erreichen.<sup>676</sup> Vorteilhaft ist bei diesem Zielfestlegungsverfahren, daß

---

670 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 178; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 141.

671 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 100; Macharzina, Unternehmensführung, S. 178; Staehle, Management, S. 415.

672 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 364; Laux/Liermann, Organisation, S. 212 f.

673 Vgl. Horváth, Controllingkonzept, S. 45; Laux/Liermann, Organisation, S. 217; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 583; Staehle, Management, S. 516.

674 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 364; Horváth, Controllingkonzept, S. 45.

675 Vgl. Horváth, Controlling, S. 220.

676 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Horváth, Controlling, S. 220; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 583; Staehle, Management, S. 516.



ein eindeutiges und konsistentes Zielsystem im CREM aufgestellt werden kann.<sup>677</sup> Die Problembereiche liegen in einer realitätsfernen Zielbestimmung, in der geringen Flexibilität, den begrenzten Motivationswirkungen sowie in möglichen Widerständen bei den Immobilieneinheiten der Auslandsniederlassungen begründet.<sup>678</sup> Informationsprobleme des Top-Managements können weiterhin arbeits- und zeitaufwendige Rückkopplungsprozesse bedingen.<sup>679</sup>

Im Rahmen der progressiven (bottom up) Zielbestimmung legen die unteren Hierarchieebenen des Immobilienmanagements die Ziele für ihren Bereich fest, ohne daß sie die übergeordneten Immobilienziele kennen müssen.<sup>680</sup> Die Aufgabe der jeweils vorgesetzten Hierarchieebene besteht darin, die immobilien-spezifischen Ziele zusammenzufassen, zu koordinieren und nach oben bis zur Unternehmensleitung weiterzureichen.<sup>681</sup> Bei diesem Zielfestlegungsverfahren sind hohe Identifikations- und Motivationswirkungen sowie ein hohes Maß an Realitätsnähe zu erwarten.<sup>682</sup> Diesen Vorteilen steht die Gefahr einer mangelnden Konzeptionalisierung des Immobilienzielsystems gegenüber.<sup>683</sup> Problematisch bei der retrograden als auch der progressiven Zielbestimmung ist, daß die vertikalen Interdependenzen zwischen den vor- und nachgelagerten Zielen vernachlässigt und somit Rückläufe erforderlich werden.<sup>684</sup> Dieser Nachteil wird durch das Gegenstromverfahren beseitigt.<sup>685</sup>

Mit der Zielfestlegung im Gegenstromverfahren wird versucht, die Vorteile der beiden obengenannten Verfahren zu verbinden.<sup>686</sup> Die Vorgehensweise kann derart gestaltet werden, daß unter Einbeziehung der Zielerwartungen der hierarchisch untergeordneten Immobilieneinheiten von der Unternehmensleitung

---

677 Vgl. Schneidewind, Zentralisation, S. 612; Laux/Liermann, Organisation, S. 218.

678 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 364; Staehle, Management, S. 516.

679 Vgl. Horváth, Controlling, S. 221.

680 Vgl. Horváth, Controllingkonzept, S. 45; Laux/Liermann, Organisation, S. 219.

681 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 365; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 583.

682 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Staehle, Management, S. 516.

683 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 365; Horváth, Controlling, S. 220.

684 Vgl. Horváth, Controlling, S. 221; Laux/Liermann, Organisation, S. 219.

685 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124.

686 Vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 228; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Horváth, Controllingkonzept, S. 45; Staehle, Management, S. 516.

vorläufige Oberziele für das Immobilienmanagement aufgestellt werden, die in der von dem retrograden Verfahren her bekannten Weise bis auf die untersten Ebenen des CREMs heruntergebrochen werden.<sup>687</sup> Anschließend erfolgt ein progressiver Rücklauf, bei dem die Zielvorstellungen schrittweise geändert, ergänzt und aggregiert werden.<sup>688</sup> Diese kombinierte Vorgehensweise von retrograder und progressiver Zielbestimmung kann solange wiederholt werden, bis eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung gefunden wurde.<sup>689</sup> Es liegen sehr gute Realisationsvoraussetzungen der Immobilienziele vor, da die Zielfestlegung und Realisationsmöglichkeiten durchgehend abgestimmt werden.<sup>690</sup> Die Schwierigkeiten bei der Anwendung dieses Verfahrens liegen im hohen Kommunikations-, Arbeits- und Zeitaufwand sowie in einer potentiellen Scheinbeteiligung der dezentralen Immobilieneinheiten und daraus resultierenden Frustrationseffekten.<sup>691</sup>

#### 4.2.2.1.3 Entscheidungskompetenzen und Kommunikationsfluß

Als zweiter Bereich der Führung im Rahmen des internationalen CREMs sollen die eng gekoppelten Bereiche der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen und der Ausgestaltung des Kommunikationsflusses betrachtet werden.

Über die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen wird festgelegt, welche Hierarchieebene des CREMs zum Fällen von immobilienbezogenen Führungsentscheidungen berechtigt ist.<sup>692</sup> Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation beschreiben hierbei die Prinzipien, nach denen die Befugnisse zum Treffen von Immobilienentscheidungen innerhalb eines Konzerns auf die verschiedenen Führungsebenen verteilt werden können.<sup>693</sup> Dezentralisation steht für die

---

687 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 365; Horváth, Controlling, S. 219.

688 Vgl. Horváth, Controllingkonzept, S. 46; Laux/Liermann, Organisation, S. 220.

689 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 365.

690 Vgl. Horváth, Controlling, S. 221.

691 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 365.

692 Vgl. Soens/Brown, Asset Management, S. 222; Frese, Organisation, S. 224.

693 Vgl. Hungenberg, Zentralisation, S. 54; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1419; Frese/Beecken, Unternehmensstrukturen S. 134; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175; Bleicher, Zentralisation, S. 159.

vollständige Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf die nachgeordneten Immobilieneinheiten; Zentralisation steht für die vollständige Bündelung von Entscheidungsbefugnissen im Immobilienbereich der Unternehmensspitze.<sup>694</sup> Im Unternehmensalltag ist keiner dieser beiden Extrempunkte realisierbar.<sup>695</sup> Auch bei einer Dezentralisation von Immobilienentscheidungen behält sich das zentrale Immobilienmanagement ein Mindestmaß an konstitutiven Entscheidungen vor, während Routineentscheidungen im Rahmen der Zentralisation bei untergeordneten Stellen verbleiben.<sup>696</sup> Folglich geht es bei der Fragestellung nach Zentralisation oder Dezentralisation um die Bestimmung des für die Non Property Company optimalen Zentralisationsgrads.<sup>697</sup> Dieser beschreibt das Ausmaß der vertikalen Verteilung der Kompetenzen innerhalb einer Unternehmung.<sup>698</sup> Abbildung 28 enthält eine Übersicht der Ziele, die mit Zentralisation beziehungsweise Dezentralisation verfolgt werden.

Die Zentralisation gewährleistet die Einheitlichkeit der Unternehmensausrichtung, trägt zur Systemstabilität und -kontinuität bei, verringert die horizontalen Kommunikationserfordernisse, stellt eine neutrale Entscheidungsfindung sicher, erlaubt die Erzielung von Kosten- und Koordinationsvorteilen sowie von Synergien.<sup>699</sup> Allerdings birgt die Zentralisation die Gefahr von ineffizienten Immobilienentscheidungen, da das Wissen über lokale Marktgegebenheiten und Marktpreise nicht genutzt wird.<sup>700</sup>

---

694 Vgl. Hungenberg, Zentralisation, S. 54; Norwell, Decision, S. 59; Hummel, Marketing, S. 6; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 157.

695 Vgl. Soens/Brown, Asset Management, S. 225 f.; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175; Hinterhuber, Globalisierung, S. 167; Hungenberg, Zentralisation, S. 54; Hines, Real Estate, S. 27; Kosmath, Organisation, S. 115; Robbins, Organization, S. 104 ff.; Wall, Zentralisation, S. 243; Strutz, Zentralisation, S. 166; Laux/Liermann, Organisation, S. 212: Dabei werden erhebliche Anforderungen bezüglich Beschaffung und Verarbeitung der relevanten Informationen an den Verantwortungsträger gestellt.

696 Vgl. Hungenberg, Zentralisation, S. 48; Bon, Principles, S. 1; Weilenmann, Führung, S. 935; Frese/Beecken, Unternehmensstrukturen S. 136; Kosiol, Organisation, S. 82 ff.; Robbins, Organization, S. 104; Strutz, Zentralisation, S. 171.

697 Vgl. Hungenberg, Zentralisation, S. 48; Frese, Organisation, S. 225; Krüger, Organisation, S. 66; Lake, Decision Making, S. 3.

698 Vgl. Frese/Beecken, Unternehmensstrukturen, S. 134; Kosiol, Organisation, S. 83.

699 Vgl. Blödmann, Organisation, S. 314; Lake, Decision Making, S. 36; Schwarz, Organisation, S. 56; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 384: Je umfangreicher, variabler und unstrukturierter die Entscheidungsbedingungen sind, desto größer ist die Komplexitätsreduktion und somit die Gefahr von Fehlentscheidungen.

700 Vgl. Gadiant/Hook, Organizing, S. 67; Cameron, Real Estate, S. 14.

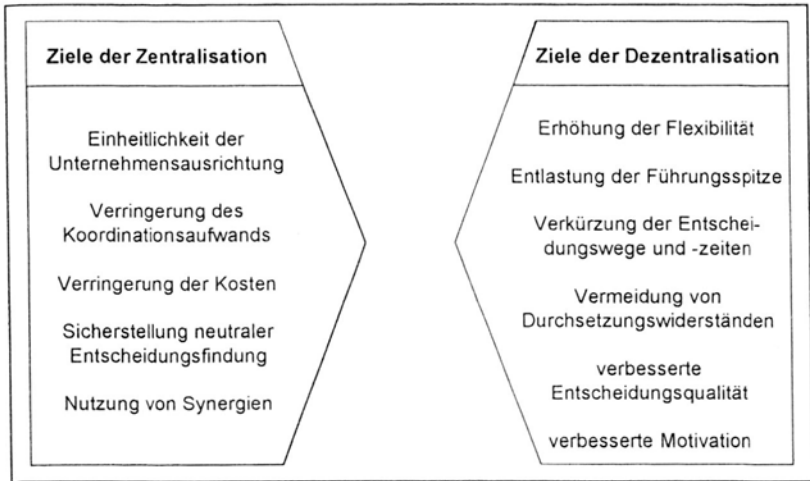


Abbildung 28: Ziele von Zentralisation und Dezentralisation<sup>701</sup>

Dezentrale Entscheidungsstrukturen zeichnen sich durch eine größere Flexibilität und Kundennähe sowie Eigenverantwortung und Kreativität der Mitarbeiter aus.<sup>702</sup> Durchsetzungswiderstände in den dezentralen Immobilieneinheiten können vermieden werden, da die Immobilienentscheidungen dort getroffen werden, wo die detailliertesten Informationen vorliegen.<sup>703</sup> Dies kann positiven Einfluß auf die Entscheidungsqualität und -schnelligkeit haben. Die Organisationsmitglieder sind stärker motiviert, Informationen zu beschaffen, Ideen selbst zu entwickeln und umzusetzen.<sup>704</sup> Damit können Umweltveränderungen antizipiert sowie schnell und flexibel in den immobilienbezogenen Entscheidungsprozeß integriert werden; die Unternehmensleitung wird entlastet.<sup>705</sup> Dennoch kann eine ausgeprägte Dezentralisation zu einer großen Unabhängigkeit der Immobilieneinheiten und dem Verlust von Synergiepotentialen führen.<sup>706</sup>

<sup>701</sup> In Anlehnung an: Hungenberg, Zentralisation, S. 103; Bleicher, Zentralisation, S. 182 ff.

<sup>702</sup> Vgl. Frese/Beecken, Unternehmensstrukturen, S. 136; Lyne, Real Estate, S. 38.

<sup>703</sup> Vgl. Hungenberg, Zentralisation, S. 103.

<sup>704</sup> Vgl. Laux/Liermann, Organisation, S. 213; Schanz, Organisationsgestaltung, S. 353.

<sup>705</sup> Vgl. Bell, Fixed Asset Management, S. 12; Topper, Portfolio-Management, S. 3; Schwarz, Organisation, S. 56.

<sup>706</sup> Vgl. Perlitz, Management, S. 613; Winter, Management-Entscheidungen, S. 602.

Über den optimalen Zentralisationsgrad im CREM läßt sich aufgrund der Varianz der wichtigsten Bestimmungsfaktoren keine grundsätzliche Aussage treffen.<sup>707</sup> Kriterien können die Delegierbarkeit der Entscheidungsprozesse, die Interdependenzen innerhalb der Immobilienbereiche, die Kapazität der Entscheidungsträger sowie die Bereitschaft zur Delegation und zur Übernahme von Verantwortung sein.<sup>708</sup> Grundsätzlich sollten Entscheidungskompetenzen im CREM um so mehr dezentralisiert werden, je komplexer die immobilien spezifische Umwelt- und Unternehmenssituation ist, je schneller die Entscheidungen getroffen werden müssen, je intensiver das Auslandsengagement ist und je qualifizierter die Mitarbeiter im Ausland sind.<sup>709</sup>

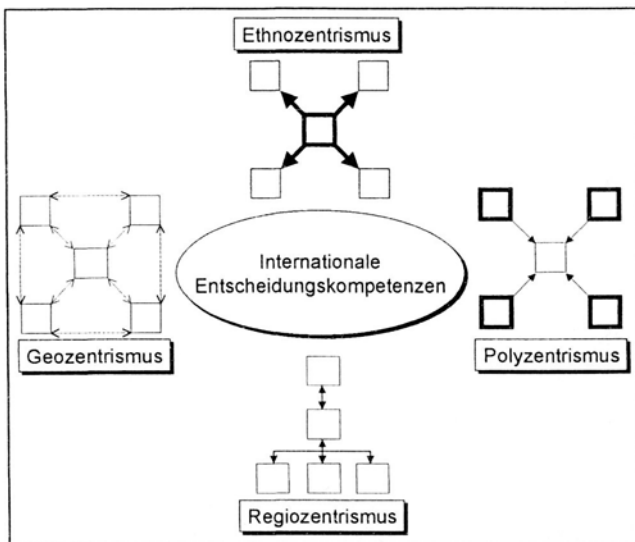


Abbildung 29: Zuweisung von Entscheidungskompetenzen im internationalen CREM<sup>710</sup>

707 Vgl. Blödorn, Organisation, S. 314; Kane, Planning, S. 6; Kimbler, Proactive Real Estate Management, S. 10; Bleicher, Zentralisation, S. 97.

708 Vgl. Frese/Beecken, Unternehmensstrukturen, S. 138; Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 6.

709 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 251 f.; Koch, Unternehmensplanung, S. 92 f.

710 In Anlehnung an: Perlitz, Management, S. 606; Coenenberg, Kommunikation, S. 106; Ulrich/Fluri, Management, S. 37.

Maßgeblichen Einfluß auf den optimalen Zentralisationsgrad und die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen wird von der strategischen Orientierung der Unternehmensführung ausgeübt. Dies stellt Abbildung 29 graphisch dar und wird in den Gliederungspunkten 4.2.2.2 bis 4.2.2.5 ausführlich erläutert.

Die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen auf die verschiedenen Hierarchieebenen hat maßgeblichen Einfluß auf die Ressourcenallokation für den internationalen Wertschöpfungsprozeß der Non Property Company.<sup>711</sup> Unter der Ressourcenallokation wird allgemein die Verteilung der für den leistungswirtschaftlichen Faktorkombinationsprozeß notwendigen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital verstanden.<sup>712</sup> Die immobilienbezogene Ressourcenallokation leitet sich aus der internationalen Produktions- und Standortstrategie ab und bedingt den Aufbau von personellen und finanziellen Kapazitäten für die Immobilienaktivitäten.<sup>713</sup> Die Frage, welche Hierarchieebene des CREMs für die Zuweisung von Immobilienressourcen zuständig ist, hängt vom Dezentalisationsgrad und von der strategischen Orientierung der Non Property Company ab.

Die Ausgestaltung der Entscheidungskompetenzen im Immobilienmanagement beeinflusst die Unternehmenskommunikation sowie den Informationsfluß zwischen den einzelnen Immobilienbereichen der Non Property Company.<sup>714</sup> Als Unternehmenskommunikation wird die nach strategischen Aspekten organisierte Kommunikation von Unternehmen mit Mitarbeitern und der Öffentlichkeit bezeichnet.<sup>715</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Fokus auf der internen, mitarbeiterbezogenen Kommunikation liegen, die eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teilbereichen der Unternehmung zum Ziel hat.<sup>716</sup> Die Mitarbeiterkommunikation im Immobilienmanagement umfaßt hierbei alle Kommunikationsabläufe, welche Mitarbeiter, ihre Aufgaben und

---

711 Vgl. Kumar, Personalmanagement, S. 184; Soens/Brown, Asset Management, S. 226.

712 Vgl. Wilbert, Produktion, S. 443.

713 Vgl. Perlit, Management, S. 435; Chronley, Responsibilities, S. 83.

714 Vgl. Richard, Information Systems, S. 99 f.

715 Vgl. Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, S. 37; Bruhn, Unternehmenskommunikation, S. 12; Derieth, Unternehmenskommunikation, S. 25.

716 Vgl. Kremer, Kommunikation, S. 101; Regnet, Kommunikation, S. 206.

Arbeitsmittel zum Erreichen von Immobilienzielen miteinander verknüpfen.<sup>717</sup> Zum Kommunikationssystem zählen nicht nur die formalen Kommunikationsprozesse, die aus den funktionalen Erfordernissen der zu erfüllenden Aufgaben resultieren, sondern darüber hinaus auch die informellen, sporadisch entstehenden kommunikativen Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern des Immobilienmanagements.<sup>718</sup>

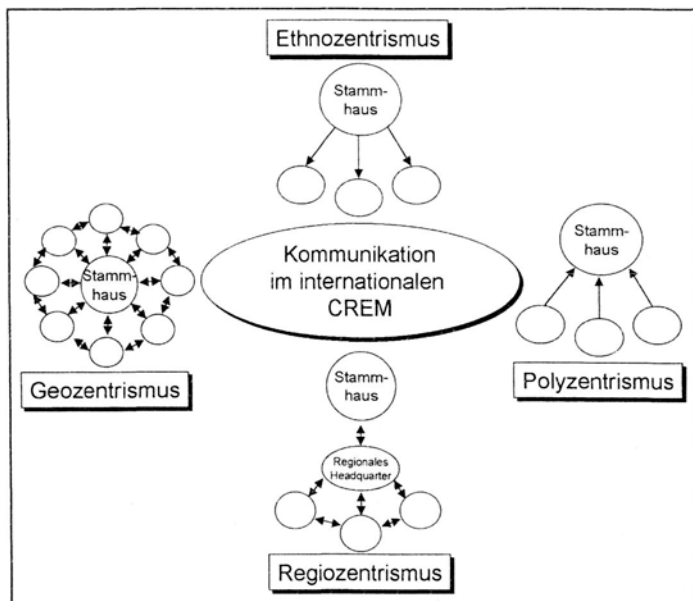


Abbildung 30: Kommunikationsbeziehungen im internationalen CREM<sup>719</sup>

An das Kommunikations- und Informationsversorgungssystem in einem Unternehmen mit weltweiten Immobilienaktivitäten werden erhöhte Anforderungen gestellt, da die Aktivitäten in verschiedenen Staaten erfolgen und Informatio-

717 Vgl. Dotzler/Schick, Mitarbeiterkommunikation, S. 131; Kicherer, Informationsversorgung, S. 241; Coenenberg, Kommunikation, S. 34.

718 Vgl. Coenenberg, Kommunikation, S. 79.

719 In Anlehnung an: Coenenberg, Kommunikation, S. 106.

nen über die Landesgrenzen hinaus auszutauschen sind.<sup>720</sup> Aufgrund der global vernetzten Kommunikationssysteme können ökonomische und politische Ereignisse in kürzester Zeit weltweit verbreitet werden.<sup>721</sup> Dennoch sollte bei der Implementierung des Kommunikationssystems berücksichtigt werden, daß die unterschiedlichen ökonomischen, rechtlichen, kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen die Implementierung eines weltweit einheitlichen Systems erschweren.<sup>722</sup> Inwieweit die Immobilieneinheiten des Stammhauses sowie diejenigen der Auslandsniederlassungen die Möglichkeit des Informationsaustausches nutzen und in welcher Art und Richtung die Kommunikation vornehmlich abläuft, hängt von der Führungsstruktur und damit auch von der strategischen Orientierung der Non Property Company ab.<sup>723</sup> Diesen Zusammenhang gibt Abbildung 30 wieder.

#### 4.2.2.1.4 Internationales Personalmanagement

Als dritter Führungsaspekt des CREMs wird in den folgenden Ausführungen das Personalmanagement behandelt. Der Begriff des Personalmanagements beinhaltet sämtliche mit der Rekrutierung, dem Einsatz, der Aus- und Weiterbildung, Entlohnung, Beförderung und Beurteilung von Mitarbeitern verbundenen Aktivitäten in der Unternehmung.<sup>724</sup> Das internationale Personalmanagement hat auf die Besonderheiten, die sich durch die Internationalisierung von Non Property Companies ergeben, einzugehen.<sup>725</sup> Durch die Unterschiede in-

720 Vgl. Perlit, Management, S. 616; Österle/Brenner/Hilbers, Zentralisation, S. 764; Brown et al., Real Estate, S. 508; Pennington, Real Estate, S. 155; Henzler/Rall, Weltmarkt III, S. 171; Kicherer, Informationsversorgung, S. 245 f. Zu den möglichen Kommunikationsarchitekturen rechnergestützter Systeme siehe Schiemenz/Schönert, Unternehmensverbund, S. 928 ff.

721 Vgl. Wall, Zentralisation, S. 242 f.; Lyne, Wired, S. 563; Becker/Joroff/Stolz, Lean Portfolio, S. 5.

722 Vgl. Perlit, Management, S. 616; Bell, Infrastructure, S. 196; Pennington, Workplace, S. 512; Beger/Gärtner/Mathes, Unternehmenskommunikation, S. 320.

723 Vgl. Richards, Information Systems, S. 103; Brown et al., Real Estate, S. 510; Lyne, Wired, S. 562; Bruhn, Unternehmenskommunikation, S. 202; Regnet, Kommunikation, S. 207; Krüger/Pfeiffer, Informationsmanagement, S. 504.

724 Vgl. Perlit, Management, S. 463; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 39; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 457 f.

725 Vgl. Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 163; Wunderer, Personalmanagement, S. 2; Oechsler, Entsendung, S. 772.



nerhalb der wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und kulturellen Umweltfaktoren sowie die differierende nationale Zugehörigkeit der Mitarbeiter mit divergierenden Wertvorstellungen, Erfahrungen und Verhaltensweisen ergeben sich insbesondere in den Bereichen der Personalbeschaffung, der Personalbeurteilung sowie der Anreizgestaltung Besonderheiten, die bei der Gestaltung des internationalen CREMs zu beachten sind.<sup>726</sup>

Aufgabe der Personalbeschaffung ist die Beseitigung einer durch die Personalbedarfsplanung festgestellten personellen Unterdeckung im Immobilienbereich in quantitativer und qualitativer Form. Der Personalbedarf wird aus der Unternehmens- und Immobilienstrategie abgeleitet; daher steht die Personalbeschaffung in einem Gesamtzusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung und kann nicht isoliert betrachtet werden.<sup>727</sup> Bei der Personalbeschaffung für die Immobilieneinheiten im Stammland sowie den Gastländern stehen der Non Property Company firmeninterne und -externe Rekrutierungsquellen zur Verfügung.<sup>728</sup> Firmenintern können die Personalkapazitäten des Stammhauses sowie der verschiedenen Auslandsniederlassungen und firmenextern der Führungskräftemarkt im Stammland sowie das Managerreservoir in den Gastländern genutzt werden.<sup>729</sup> Mit der Präferenz für eine der Rekrutierungsquellen wird die Favorisierung einer betreffenden Nationalität für die zu besetzende Position im CREM deutlich.<sup>730</sup> Die Nationalitäts- und Herkunftsfrage induziert bestimmte Vorstellungen der Entscheidungsträger hinsichtlich der Eignung von Führungskräften für spezifische Aufgaben.<sup>731</sup> So erwartet man von Stammhausangehörigen, daß sie die Immobilienphilosophie

---

726 Vgl. Mayrhofer, Personaleinsatzstrategie, S. 124; Perlitz, Management, S. 463; Wederspahn, Cultural Differences, S. 1106 ff.

727 Vgl. Bisani, Personalwesen, S. 245; Scholz, Personalmanagement, S. 233; Kossbiel, Personalplanung, Sp. 3127 f.

728 Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 55; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 469; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 428; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 241; Bühner, Personalmanagement, S. 97 f.; Bisani, Personalwesen, S. 246 f.; Scholz, Personalmanagement, S. 234 f.; Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 227 ff.; Hahn, Unternehmensplanung, S. 409 ff.

729 Vgl. Kumar, Personalmanagement, S. 192; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 244; Gaugler, Personalwesen, Sp. 3148.

730 Vgl. Engelmeyer, Personalführung, S. 402; Kumar, Personalmanagement, S. 192; Thom, Personalentwicklung, Sp. 3075.

731 Vgl. Henzler/Rall, Weltmarkt III, S. 171.

des Stammhauses im Ausland eindringlicher vertreten und die ausländischen Immobilienaktivitäten effektiver in das unternehmensweite CREM integrieren helfen als ausländische Manager, die aber andererseits eher in der Lage sind, das Immobilienmanagement an die örtlichen Bedingungen anzupassen.<sup>732</sup>

Nach der Personalbeschaffung stellt sich die Aufgabe des Personaleinsatzes. Die Zielsetzung liegt darin, die im Immobilienmanagement der Non Property Company beschäftigten Mitarbeiter derart einzusetzen, daß unter Berücksichtigung der sozialen Belange der Beschäftigten eine optimale Relation von Personalkosten und Leistungsergebnis erreicht wird.<sup>733</sup> Zur Bewertung und Steigerung des Leistungsergebnisses können Personalbeurteilungen sowie Anreizsysteme genutzt werden.

Unter betrieblicher Personalbeurteilung versteht man allgemein die geplante, häufig formalisierte und standardisierte Bewertung von Organisationsmitgliedern zu einem bestimmten, aus der betrieblichen Leistungserstellung heraus resultierenden Zweck unter Berücksichtigung festgelegter Beurteilungskriterien durch eine dazu beauftragte Person.<sup>734</sup> Hierzu werden die Implikationen der Arbeitsbedingungen sowie der Kenntnisse, Fähigkeiten und Motivation des Mitarbeiters auf das Arbeitsverhalten und schließlich das Arbeitsergebnis untersucht sowie anhand von Soll/Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen beurteilt.<sup>735</sup> Diese Ansatzpunkte und Methodik der Leistungsbeurteilung faßt Abbildung 31 zusammen.

Das Ziel der Personalbeurteilung ist die Gewinnung von Informationen über persönliche Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeitspotentiale der Mitarbeiter des Immobilienbereichs.<sup>736</sup> Das Ergebnis hängt im wesentlichen davon ab, welche Kriterien zur Personalbeurteilung herangezogen werden.

---

732 Vgl. Kumar, Personalmanagement, S. 192; Kammel, Personaleinsatz, S. 180; Henzler/Rall, Weltmarkt III, S. 171; Reich, Who Is Them, S. 77 f.

733 Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 317; Bisani, Personalwesen, S. 294; Eckardstein, Personalfreisetzung, Sp. 3092.

734 Vgl. Bisani, Personalwesen, S. 365; Domsch, Personalwesen, Sp. 3163 f.

735 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 267.

736 Vgl. Bisani, Personalwesen, S. 365.

Daher ist im internationalen CREM festzulegen, anhand welcher Anforderungsprofile die Ausgestaltung des Beurteilungssystems erfolgen soll.<sup>737</sup> Alternativ stehen hierzu der Non Property Company die Standards des Heimatlandes, die des jeweiligen Gastlandes oder solche, die zwischen den Immobilieneinheiten des Stammhauses und denen der ausländischen Niederlassungen vereinbart werden, zur Leistungs- und Personenevaluierung auf internationaler Ebene zur Verfügung.<sup>738</sup>

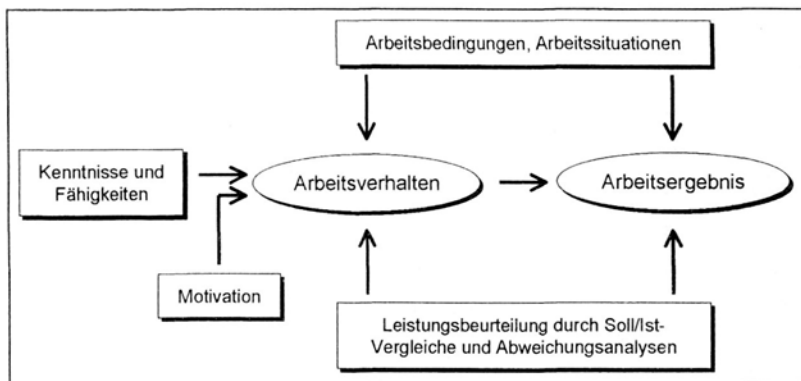


Abbildung 31: Ansatzpunkte und Methodik der Leistungsbeurteilung<sup>739</sup>

Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter können Anreizsysteme im internationalen CREM eingesetzt werden.<sup>740</sup> Ein Anreizsystem besteht aus der Summe der Maßnahmen, die den Trägern der Personalpolitik zur Verfügung stehen, um auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter einzuwirken.<sup>741</sup> Anreizsysteme haben die Aufgabe, anstelle von expliziten verhaltensregulierenden Anweisungen bestimmte Verhaltensweisen

737 Vgl. Martin, Personalinformation, Sp. 3116 f.; Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 222.

738 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 6; Perlitz, Management, S. 142 f.; Marr/Schmölz, Stellenbesetzung, Sp. 1971 ff.

739 In Anlehnung an: Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 69.

740 Vgl. Bühner, Personalmanagement, S. 325; Ulrich/Fluri, Management, S. 35; Wagner, Flexibilisierung, S. 357.

741 Vgl. Eckardstein/Schnellinger, Personalpolitik, S. 69; Drumm, Personalführung, Sp. 3110; Becker, Joint Ventures, S. 367 f.

implizit zu fördern oder andere zu unterdrücken.<sup>742</sup> Das Instrumentarium der Anreize kann in die beiden Kategorien materieller und immaterieller Anreize aufgeteilt werden. Direkte materielle Anreize bieten Leistungslöhne sowie Erfolgs- und Vermögensbeteiligungen. Indirekte materielle Anreize umfassen die individuelle Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie die Versetzungs-, Beförderungs- und Bildungspolitik. Wesentliche immaterielle Anreize für das Leistungsverhalten können die Verleihung von Privilegien, Status, Position und Macht über andere Mitarbeiter sowie die Übertragung von Verantwortung ausüben.<sup>743</sup> Die Versagung materieller und immaterieller Anreize enthält die Funktion negativer Sanktionen, deren Androhung ebenfalls zur Verhaltenssteuerung eingesetzt und durch weitere negative Sanktionen wie Entlassungsdrohungen ergänzt werden kann. Eine leistungsmotivierende Wirkung kann bei negativen Sanktionen jedoch kaum erwartet werden.<sup>744</sup>

Die Ausgestaltung des Anreizsystems ist von der strategischen Ausrichtung der Non Property Company abhängig und differiert somit bei ethno-, poly-, regio- oder geozentrischer Orientierung.<sup>745</sup> Grundsätzlich sollte bei der Formulierung des Anreizsystems beachtet werden, daß Verstöße gegen soziale Normen, die für bestimmte ethnische Gruppen gelten oder geschlechtsspezifisch sind, zu vermeiden sind.<sup>746</sup> Diese könnten sich negativ auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter auswirken.<sup>747</sup>

#### **4.2.2.2 Ausprägung der Führungsstruktur bei ethnozentrischer Orientierung**

Der Ethnozentrismus hat maßgeblichen Einfluß auf die Ausgestaltung der internationalen Führungsstruktur im CREM. Im folgenden werden die Ausprä-

---

742 Vgl. Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 395.

743 Vgl. Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 332.

744 Vgl. Rosenstiel, Motivation, S. 162; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 332.

745 Vgl. Schneevoigt, Personalmanagement, S. 28. Zur Ausgestaltung eines internationalen Anreizsystems siehe Scherm, Personalmanagement, S. 286 ff.

746 Vgl. Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 551.

747 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 36.

gungen der Zielfestlegung, der Entscheidungskompetenz, welche Auswirkungen auf die Ressourcenallokation sowie den Kommunikationsfluß zwischen den Immobilieneinheiten hat, sowie das Personalmanagement bei ethnozentrischer Orientierung eruiert.

Zu den zentralen Aufgaben des internationalen CREMs zählen die zielgerichtete Gestaltung und Steuerung der immobilienbezogenen Einzelaktivitäten sowie die Formulierung von Zielen für das immobilienpezifische Handeln der Non Property Company.<sup>748</sup> Zur Zielfestlegung und vertikalen Zielabstimmung wird bei der ethnozentrischen Orientierung das Top down-Verfahren genutzt. Dieses Verfahren hat eine integrative Wirkung und gewährleistet Eindeutigkeit und Konsistenz der Zieldeterminierung im Immobilienmanagement.<sup>749</sup> Zielkonflikte treten in der Regel nicht auf, da die Unterziele des CREMs aus den durch die Immobilieneinheit der Unternehmensführung vorgegebenen Zielen retrograd abgeleitet werden.<sup>750</sup> Die Zentralabteilung CREM legt hierbei die grundsätzlichen Ziele fest, die von der hierarchisch nachgeordneten, divisionalen Immobilienabteilung sowie den dezentralen Immobilienbereichen konkretisiert und realisiert werden.<sup>751</sup> Durch diese verbindliche Vorgabe der zu realisierenden Ziele im Immobilienmanagement können die ausländischen Immobilienaktivitäten gänzlich auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Non Property Company im Stammland ausgerichtet werden.<sup>752</sup> Jedoch sind mit der retrograden Zielbestimmung einige Problembereiche verbunden. Zunächst besteht die Gefahr, daß die Zentralabteilung CREM realitätsferne Ziele festlegt, die von den dezentralen Immobilienabteilungen nicht erzielt werden können und somit negative Motivationseffekte und Widerstände bei den ausländischen Immobilieneinheiten induzieren.<sup>753</sup> Weiterhin liegt nur eine geringe Flexibilität der de-

---

748 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 27.

749 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Laux/Liermann, Organisation, S. 217; Staehle, Management, S. 516.

750 Vgl. hierzu grundlegend Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 583; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124.

751 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Macharzina, Unternehmensführung, S. 364; Staehle, Management, S. 317.

752 Vgl. hierzu grundlegend Laux/Liermann, Organisation, S. 218; Hummel, Marketing, S. 6.

753 Vgl. in Anlehnung an Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Macharzina, Unternehmensführung, S. 364; Staehle, Management, S. 229 ff.

terminierten Immobilienziele vor. Von den lokalen Bedingungen in den verschiedenen Ländern der Geschäftstätigkeit bleibt die Zielfestlegung unberührt. Dies ist häufig mit negativen Auswirkungen auf die Realisierbarkeit des Immobiliensystems verbunden, welche arbeits- und zeitaufwendige Rückkopplungsprozesse bedingen.<sup>754</sup> Folglich kann die retrograde Zielfestlegung im Immobilienmanagement als ein einseitiger Ansatz mit Vorgabecharakter gekennzeichnet werden, der eine einheitliche Zielbestimmung und -durchsetzung bei der divisionalen Immobilienabteilung und den dezentralen Immobilieneinheiten entsprechend den Anforderungen des Stammhauses gewährleistet.<sup>755</sup>

Im Rahmen des Ethnozentrismus<sup>756</sup> ist die immobilienbezogene Entscheidungskompetenz stark auf die Unternehmensleitung und deren Immobilieneinheit konzentriert.<sup>757</sup> Folglich liegt eine weitgehende Zentralisation der immobilienbezogenen Entscheidungsbefugnisse vor.<sup>758</sup> Die Beziehung zwischen der Zentralabteilung CREM sowie der divisionalen und dezentralen Immobilienabteilungen kann als einseitig ausgerichtet bezeichnet werden, da die ausländischen Immobilieneinheiten in hohem Maße abhängig von den Entscheidungen der Zentrale sind.<sup>759</sup> Angesichts dieser ausgeprägten Dominanz des Stammlandes kann nicht von interdependenten Abhängigkeiten auf der Entscheidungsebene gesprochen werden, sondern lediglich von Dependenz.<sup>760</sup> Mit diesem zentralistischen Entscheidungsprozeß im Immobilienmanagement soll die internationale Konsistenz der immobilienbezogenen Entscheidungen gewährleistet werden.<sup>761</sup> Die Zentralisation trägt zur Übermittlung der ethno-

754 Vgl. in Anlehnung an Horváth, Controlling, S. 221; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 141.

755 Vgl. in Anlehnung an Horváth, Controlling, S. 221.

756 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Hummel, Marketing, S. 6; Soens/Brown, Asset Management, S. 225 f.; Hünerberg, Marketing, S. 114; Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 5; Staehle, Management, S. 317.

757 Vgl. in Anlehnung an Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 21; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Kreutzer, Global-Marketing, S. 13; Koch, Unternehmensplanung, S. 93; Kosiol, Organisation, S. 83; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175.

758 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Hungenberg, Zentralisation, S. 156; Soens/Brown, Asset Management, S. 228; Schneidewind, Zentralisation, S. 610.

759 Vgl. in Anlehnung an Hungenberg, Zentralisation, S. 156; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1419.

760 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 6; Robbins, Organisation, S. 110.

zentrisch orientierten Immobilienphilosophie in die Gastländer sowie zur Implementierung und Realisierung der von der Zentrale determinierten Immobilienziele und -strategien bei.<sup>761</sup> Die Entscheidungsspielräume der hierarchisch nachgeordneten Immobilieneinheiten bleiben folglich stark eingeschränkt.<sup>762</sup>

Diese einseitige Zuweisung der immobilienbezogenen Entscheidungskompetenzen wird insbesondere im Bereich der internationalen Ressourcenallokation deutlich. Die ausländischen Unternehmens- und Immobilieneinheiten sind auf die Nutzung und den Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen des Stammlandes angewiesen.<sup>763</sup> Lieferbeziehungen zwischen den in- und ausländischen Konzernbereichen sind möglich, doch liegen auch hier einseitige Abhängigkeiten vor.<sup>764</sup> Die Auslandsmärkte werden primär genutzt, um Überschußproduktionen, die auf dem heimischen Markt nicht abgesetzt werden können, zu verkaufen.<sup>765</sup> Für das internationale CREM bedeutet diese Orientierung, daß Entscheidungen über die Investition in oder Desinvestition von Immobilien zentral in der Immobilienabteilung des Stammhauses getroffen werden.<sup>766</sup> Auf eine Mitwirkung der divisionalen oder lokalen Immobilieneinheiten in den Gastländern wird bei der immobilienbezogenen Ressourcenallokation verzichtet. Damit können auf internationaler Ebene die Richtlinien des Stammhauses durchgesetzt und die Immobilienaktivitäten vollständig auf die Anforderungen der Zentrale ausgerichtet werden.<sup>767</sup> Das Stammhaus geht hierbei von der problemlosen Festlegung der immobilienbezogenen Ressourcenallokation in der Zentrale und der erfolgreichen Übertragbarkeit dieser

---

761 Vgl. hierzu grundlegend Kieser, Organisation, S. 166; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 230 f.

762 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 6; Krüger, Organisation, S. 67; Schneidewind, Zentralisation, S. 610.

763 Vgl. in Anlehnung an Hungenberg, Zentralisation, S. 156.

764 Vgl. in Anlehnung an Schneidewind, Zentralisation, S. 611; Hungenberg, Zentralisation, S. 156.

765 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 11; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

766 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 6; Bleicher, Zentralisation, S. 62.

767 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Staehle, Management, S. 317.

Entscheidungen in die Gastländer aus; die lokalen Marktkenntnisse der ausländischen Immobilienbereiche bleiben ungenutzt.<sup>768</sup>

Die ethnozentrische Grundorientierung determiniert elementar die Ausrichtung der betrieblichen Kommunikation sowie des Informationsflusses zwischen der Zentrale und den Auslandsniederlassungen.<sup>769</sup> Zur Implementierung der stammlandorientierten Immobilienphilosophie, der zentralen Immobilienziele sowie zur Realisierung der vom Stammland angestrebten Immobilienstrategien ist ein hierarchischer Informationsfluß von der Zentralabteilung CREM zu der Divisionalabteilung und den lokalen Immobilieneinheiten notwendig.<sup>770</sup> Eine hohe Anzahl von Aufträgen, Weisungen und Ratschlägen wird den Immobilieneinheiten in den Gastländern von der Zentrale über die Divisionalabteilung erteilt.<sup>771</sup> Somit kann von einer Kommunikation im Sinne eines Informationsaustauschs nur insoweit gesprochen werden, daß das zentrale CREM Vorgaben an die hierarchisch nachgeordneten Immobilieneinheiten weiterleitet, welche keinen Einfluß auf die Anweisungen nehmen können, sondern nur über deren Erfüllungsgrad zu berichten haben.<sup>772</sup> Die Kommunikation erfolgt hauptsächlich bilateral zwischen der Zentralabteilung CREM und der Divisionalabteilung, welche wiederum die Anweisungen an die dezentralen Immobilieneinheiten weitergibt und Informationen von ihnen anfordert. Ein Informationsaustausch zwischen den lokalen Immobilienbereichen in den Gastländern findet in der Regel nicht statt.<sup>773</sup>

Das internationale Personalmanagement hat die grundsätzliche Aufgabe, bei einem aus zahlreichen Nationalitäten und Kulturkreisen rekrutierten Personal

---

768 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1412.

769 Vgl. Brown et al., Real Estate, S. 510; Richard, Information Systems, S. 97 f.; Bruhn, Unternehmenskommunikation, S. 202.

770 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Bell, Infrastructure, S. 196; Hummel, Marketing, S. 6; Österle/Brenner/Hilbers, Zentralisation, S. 764; Frese/Blies, Internationalisierung, S. 297.

771 Vgl. in Anlehnung an Welge, Strategien, S. 570; Hummel, Marketing, S. 6; Pennington, Real Estate, S. 155.

772 Vgl. in Anlehnung an Lyne, Wired, S. 562; Wall, Zentralisation, S. 242; Brown et al., Real Estate, S. 511 f.

773 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 617; Wall, Zentralisation, S. 243; Österle/Brenner/Hilbers, Zentralisation, S. 764; Kreutzer, Global-Marketing, S. 13.



mit unterschiedlichen Wertesystemen eine einheitliche Unternehmens- und Immobilienphilosophie zu etablieren.<sup>774</sup> Bei der ethnozentrischen Personalstrategie geht die Non Property Company von der Annahme aus, daß die Führungskräfte des Stammlandes intelligenter, fähiger und zuverlässiger sind als solche der Gastländer.<sup>775</sup> Daher ist die inländische Unternehmensleitung bestrebt, Führungs- und Schlüsselpositionen des Immobilienmanagements im In- und Ausland mit den als kompetenter angesehenen Mitarbeitern des Stammlandes zu besetzen.<sup>776</sup> Daraus ergibt sich ein relativ hoher Anteil von Stammhausmitarbeitern in der divisionalen und möglicherweise auch in den dezentralen Immobilieneinheiten.<sup>777</sup>

Die ethnozentrische Ausrichtung des Personalmanagements erleichtert vor allem die Verwirklichung einer einheitlichen Immobilienphilosophie, eine problemlose Kommunikation und Koordination mit der Zentralabteilung CREM, einen besseren Transfer von immobilienpezifischem Know-how und Managementwissen sowie die Gewinnung von Erfahrungen bei den Stammhausmitarbeitern.<sup>778</sup> Auch die bessere Kenntnis der Organisationsabläufe im Stammhaus und die potentiell höhere Loyalität der inländischen Entsandten stellen Vorteile für die Unternehmensleitung und die Zentralabteilung CREM dar.<sup>779</sup>

Das ethnozentrische Personalmanagement kann vorteilhaft sein, wenn im Gastland das Potential an geeigneten Mitarbeitern nicht ausreicht, um die entsprechenden Führungspositionen des Immobilienbereichs zu besetzen oder

---

774 Vgl. in Anlehnung an Mayrhofer, Personaleinsatzstrategie, S. 138; Perlitz, Management, S. 463.

775 Vgl. in Anlehnung an Reber, Betriebswirtschaftslehre, Sp. 1907.

776 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12; Hünerberg, Marketing, S. 114; Reich, *Who Is Them*, S. 77 f.; Scholz, Personalmanagement, S. 832; Bühner, Personalmanagement, S. 98; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 241; Scherm, Personalmanagement, S. 78.

777 Vgl. hierzu grundlegend Perlitz, Management, S. 467; Welge, Management, S. 7; Engelmeier, Personalführung, S. 402; Caspers, Globalisierung, S. 284; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 529.

778 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 244 ff.

779 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, Management, S. 467; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

wenn sich die Auslandsniederlassung noch in der Aufbauphase befindet.<sup>780</sup> Dennoch ist mit dem ethnozentrischen Personalmanagement eine Reihe von Nachteilen verbunden.<sup>781</sup> Das Bevorzugen von Stammhausdelegierten bei der Besetzung von Führungspositionen des CREMs in den Gastländern führt oft zur Demotivation lokaler Mitarbeiter.<sup>782</sup> Ihre Karrierechancen bleiben auf die entsprechende Niederlassung und auf die zweite Hierarchieebene beschränkt. Somit besteht die Gefahr, daß ein Großteil der leistungsfähigen lokalen Mitarbeiter nach Erreichen der ihnen offenstehenden Spitzenpositionen aus Karrieregesichtspunkten ausscheiden, um eine verantwortungsvollere Position in einem heimischen Unternehmen anzunehmen. Diese Demotivierung kann noch verstärkt werden, wenn die aus dem Stammland entsandten Führungskräfte nicht fähig oder willens sind, ihren Führungsstil an die lokalen Gegebenheiten anzupassen.<sup>783</sup> Nachteilige Auswirkungen auf das Betriebsklima und auf die Kontinuität der Immobilienaktivitäten können ferner aus häufigen Wechseln in der Führung der Auslandsniederlassung entstehen.<sup>784</sup> Weitere Probleme des ethnozentrisch geprägten Personalmanagements liegen in den vergleichsweise hohen Kosten, dem hohen Bedarf an auslandsfähigen und -willigen Mitarbeitern für die dezentralen Immobilieneinheiten sowie der Repatriierung nach längerer Auslandstätigkeit.<sup>785</sup>

Die Personalbeurteilung bei der ethnozentrischen Orientierung erfolgt anhand der im Stammland bewährten Beurteilungskriterien.<sup>786</sup> Grundsätzlich werden Mitarbeiterbeurteilungen für drei unterschiedliche Zwecke durchgeführt: Sie

780 Vgl. in Anlehnung an Kammel, Personaleinsatz, S. 179; Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 227; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 397; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 245; Scholz, Personalmanagement, S. 833; Wunderer, Personalmanagement, S. 10.

781 Vgl. in Anlehnung an Scherm, Personalmanagement, S. 141; Perlitz, Management, S. 468.

782 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Domsch/Lichtenberger, Personaleinsatz, S. 477; Schulte, Personalstrategien, S. 184.

783 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, Management, S. 468.

784 Vgl. in Anlehnung an Domsch/Lichtenberger, Personaleinsatz, S. 477; Scherm, Personalmanagement, S. 78.

785 Vgl. in Anlehnung an Wunderer, Internationalisierung, S. 168; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 397; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 247; Scherm, Personalmanagement, S. 141.

786 Vgl. in Anlehnung an Kumar, Personalmanagement, S. 193; Caspers, Globalisierung, S. 284; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 529; Scherm, Personalmanagement, S. 284. Siehe Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 119, zur Personalbeurteilung.

dienen als Grundlage für personelle Entscheidungen, als Instrument der Personalentwicklung sowie als Hilfsmittel zur Entgeltfindung.<sup>787</sup> Somit sind die Beurteilungskriterien für die Karriere der Mitarbeiter des Immobilienmanagements von besonderer Bedeutung. Für die Determinierung der Beurteilungskriterien gelten die gleichen Prinzipien wie bei der Ausgestaltung des Anreizsystems, dessen Grundzüge zunächst dargestellt werden sollen.

Das Anreizsystem im internationalen CREM kann auf extrinsische Faktoren ausgerichtet sein wie beispielsweise finanzielle Entlohnung, Beförderung, Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen, aber auch auf intrinsische wie der Spaß an der Arbeit selbst und der Stolz auf die eigene Leistung.<sup>788</sup> Intrinsische Belohnungen werden jedoch in der Regel nicht unabhängig von extrinsischen Belohnungen geschätzt, da der innere Wert einer Arbeit wertvoller ist, wenn ihr auch von anderen Anerkennung entgegengebracht wird.<sup>789</sup>

Mit der Übertragung der im Stammland bewährten Beurteilungskriterien sowie Anreizsysteme können Verhaltensweisen im Immobilienmanagement belohnt werden, die in dem Gastland keine Anerkennung finden und somit nicht erstrebenswert sind beziehungsweise solche reguliert werden, deren Ausprägungen in dem bestimmten Land üblich sind.<sup>790</sup> Beide Fallgestaltungen benachteiligen tendenziell Mitarbeiter der Gastländer und können ein Konfliktpotential zwischen Stammhaus und ausländischen Immobilieneinheiten entstehen lassen. Vorteilhaft ist beim ethnozentrischen Personalmanagement der geringe verwaltungstechnische Aufwand sowie die einheitlichen Standards in der gesamten Unternehmung. Weiterhin werden Stammhausmitarbeiter unabhängig von

---

787 Vgl. in Anlehnung an Stehle, Mitarbeiterbeurteilung, S. 194.

788 Vgl. hierzu grundlegend Kieser/Kubicek, Organisation, S. 405; Berger/Bernhard-Mehlich, Entscheidungstheorie, S.133 ff.; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 455; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 487; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 78 und 114; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 420; Staehle, Management, S. 773.

789 Vgl. in Anlehnung an Kieser/Kubicek, Organisation, S. 405; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 505.

790 Vgl. in Anlehnung an Wederspahn, Cultural Differences, S. 1104 f.; Kutschker, Internationalisierung, S. 657.

ihrem Einsatzort nach den gleichen Kriterien bewertet, was einen Vergleich der Leistungsergebnisse ermöglicht.<sup>791</sup>

#### 4.2.2.3 Polyzentrisch geprägte Führungsstruktur

Bei der Betrachtung der polyzentrischen Führungsstruktur im CREM soll, analog zum Ethnozentrismus, ein besonderes Gewicht auf den Zielfestlegungsprozeß, die Entscheidungskompetenz sowie das Personalmanagement gelegt werden.

Die Festlegung der Ableitungsrichtung der für die internationalen Immobilienaktivitäten geltenden Ziele ist eine Grundsatzentscheidung der Unternehmensführung.<sup>792</sup> Bei der polyzentrischen Orientierung legen die dezentralen Immobilieneinheiten die immobilienbezogenen Ziele weitgehend ohne Absprache mit dem Stammhaus fest. Somit liegt eine progressive Zielfestlegung vor, bei der die unteren Hierarchieebenen des Immobilienmanagements die Ziele für den Immobilienbereich des Gastlandes der Unternehmensaktivität autonom, allerdings unter Berücksichtigung der Anforderungen der Auslandsniederlassung, bestimmen.<sup>793</sup> Das Zielsystem auf Gesamtunternehmensebene ergibt sich aus der Aggregation der lokal determinierten Immobilienziele.<sup>794</sup> Da die Zielbestimmung bottom up verläuft, beinhaltet diese Vorgehensweise eine stärkere Identifikation der einzelnen dezentralen Immobilieneinheit mit den zu realisierenden Zielen.<sup>795</sup> Es sind weiterhin hohe Motivationswirkungen sowie ein hohes Maß an Realitätsnähe zu erwarten.<sup>796</sup> Diesen Vorteilen stehen die Nachteile der möglichen Fortschreibung alter Ziele sowie einer mangelnden Konzeptionalisierung und Abstimmung des Immobilienzielsystems auf Ge-

---

791 Vgl. in Anlehnung an Scherm, Personalmanagement, S. 284.

792 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 364.

793 Vgl. hierzu grundlegend Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Laux/Liermann, Organisation, S. 219; Macharzina, Unternehmensführung, S. 365; Staehle, Management, S. 319.

794 Vgl. hierzu grundlegend Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 583; Horváth, Controllingkonzept, S. 45; Staehle, Management, S. 516.

795 Vgl. in Anlehnung an Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124.

796 Vgl. in Anlehnung an Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 141; Macharzina, Unternehmensführung, S. 365.

samtunternehmensebene gegenüber.<sup>797</sup> Die von unten nach oben determinierten Immobilienziele müssen sich nicht mit den Vorstellungen der Zentrale decken; sie können sogar in konfliktärer Beziehung zueinander stehen.<sup>798</sup> Daher funktioniert die progressive Zielfestlegung im CREM nur, wenn die Auslandsniederlassungen in einen losen Unternehmensverbund integriert sind, ihre Autonomie grundsätzlich uneingeschränkt ist, und sie faktisch als unabhängige nationale Unternehmen auftreten können.<sup>799</sup> Die übergeordnete Aufgabe der Immobilienaktivitäten besteht in der bestmöglichen Unterstützung der Kernaktivitäten im spezifischen nationalen Markt durch die Sicherung der lokalen Marktpräsenz sowie der vollständigen Ausrichtung der immobilienbezogenen Ziele an den Anforderungen des jeweiligen Landes.<sup>800</sup> Die polyzentrische Orientierung geht hierbei von der Unmöglichkeit des Transfers von strategischen Konzepten und Zielen des Immobilienmanagements aus dem Stammland in die Gastländer aus. Folglich wird den dezentralen Immobilien-einheiten die Möglichkeit zugestanden, die Ziele für den betreffenden Markt weitgehend autonom festzulegen.<sup>801</sup>

Die Entscheidungskompetenz ist bei der polyzentrischen Orientierung auf die dezentralen Immobilieneinheiten der Auslandsniederlassung konzentriert, welche befugt sind, Führungsentscheidungen im CREM grundsätzlich autonom zu fällen.<sup>802</sup> Der Einfluß des Stammhauses auf den immobilien-spezifischen Entscheidungsfindungsprozeß in den verschiedenen Gastländern ist entsprechend gering. Daher liegt bei der polyzentrischen Orientierung eine stark ausgeprägte

---

797 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 365; Horváth, Controlling, S. 221.

798 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 28.

799 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketing-Management, S. 271; Kotler, Globalization, S. 81; Backhaus, Marketing, S. 57.

800 Vgl. in Anlehnung an Schenk, Kooperationen, S. 161; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

801 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Hünerberg, Marketing, S. 114; Kumar, Personalmanagement, S. 186.

802 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Hummel, Marketing, S. 9; Hinterhuber/Lauda, Zentral steuern, S. 821; Lyne, Focusing Real Estate, S. 336; Lyne, Using Real Estate Asset Management, S. 5; Jaben, corporate real estate, S. 48.

Dezentralisation von Immobilienentscheidungen vor.<sup>803</sup> Da der Entscheidungsprozeß nicht nur das Fällen einer Entscheidung umfaßt, sondern auch die vorgelagerten Phasen der Problemanalyse, der Alternativensuche sowie der Alternativenbewertung, trifft diejenige Immobilieneinheit die Entscheidung, welche über die weitreichendsten Informationen des gesamten Entscheidungsprozesses verfügt.<sup>804</sup> Somit wird der Problembereich einer mangelnden Informationsversorgung der Unternehmensleitung, wie er bei der Top down-Zielbestimmung und der Zentralisation von Entscheidungen auftreten könnte, vermieden.<sup>805</sup> Durch die Ausrichtung der immobilienbezogenen Entscheidungen an den Anforderungen des lokalen CREMs wird auf die Realisation von Globalisierungsvorteilen auf Gesamtunternehmensebene bewußt verzichtet.<sup>806</sup> Die Entscheidungen des Immobilienmanagements sind rein national geprägt.<sup>807</sup> Eine Zusammenarbeit mit anderen Gastländern oder dem Stammland wird zugunsten einer nationalen Optimierung des CREMs unterlassen, da die polyzentrische Orientierung mit der Überzeugung einhergeht, daß die erfolgreiche Bearbeitung einzelner Auslandsmärkte zu einer positiven Entwicklung des Gesamtkonzerns führt.<sup>808</sup>

Die weitreichende Entscheidungsdezentralisierung im Polyzentrismus schlägt sich in der internationalen Ressourcenallokation nieder. Immobilienbezogene Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen können von der jeweiligen Auslandsniederlassung und deren Immobilieneinheiten ohne Absprache mit der Zentrale oder anderen Niederlassungen getroffen werden.<sup>809</sup> Der Wertschöpf-

---

803 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketingstrategien Sp. 1412; Soens/Brown, Asset Management, S. 228; Koch, Unternehmensplanung, S. 93; Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 21; Ulrich/Fluri, Management, S. 177.

804 Vgl. hierzu grundlegend Hungenberg, Zentralisation, S. 56 f.; Soens/Brown, Asset Management, S. 224; Norwell, Decision, S. 58; Schwarz, Organisation, S. 56; Robbins, Organization, S. 111; Ulrich/Fluri, Management, S. 23 f.; Bleicher, Zentralisation, S. 62; Soens/Brown, Asset Management, S. 219; Norwell, Decision, S. 58.

805 Vgl. in Anlehnung an Weilenmann, Führung, S. 935; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 230 f.; Johnson/Redman/Tanner, Corporate Real Estate, S. 211.

806 Vgl. in Anlehnung an Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 230 f.; Hummel, Marketing, S. 9.

807 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413.

808 Vgl. in Anlehnung an Hungenberg, Zentralisation, S. 155; Hummel, Marketing, S. 9; Krüger, Organisation, S. 67; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12.

809 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413; Hinterhuber/Lauda, Zentral steuern, S. 821.

fungsprozeß ist rein national. Dies bedeutet, daß die Güter und Dienstleistungen für das Gastland in diesem Land sowohl erstellt als auch abgesetzt werden,<sup>810</sup> ein Transfer über Landesgrenzen findet grundsätzlich nicht statt. Die Auslandsniederlassung agiert als eigenständiges Unternehmen; eine mögliche Integration der Unternehmens- und Immobilienaktivitäten in den Unternehmensverbund wird nicht vorgenommen. Damit entscheidet jede Niederlassung eigenständig über die Erstellung von Produkten und die hierfür benötigten Ressourcen. Die dezentralen Unternehmens- und Immobilieneinheiten können sich vollständig auf die Besonderheiten des jeweiligen nationalen Marktes einstellen und den Gewinn im entsprechenden Land bei besonderer Betrachtung der Legitimität der Aktivitäten maximieren.<sup>811</sup> Folglich hat das lokale CREM bei der immobilienbezogenen Ressourcenallokation lediglich die Anforderungen der lokalen Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen. Eine internationale Ausweitung der Ressourcenallokation oder eine Zusammenarbeit mit den Immobilieneinheiten anderer Länder findet in der Regel nicht statt.

Die Kommunikation und der Informationsfluß zwischen den verschiedenen lokalen Immobilieneinheiten, aber auch zum zentralen CREM, ist aufgrund der ausgeprägten Autonomie der Niederlassungen gering.<sup>812</sup> Der Informationsfluß vollzieht sich ebenso wie bei der ethnozentrischen Orientierung bilateral zwischen dem dezentralen und zentralen Immobilienmanagement, jedoch werden keine Weisungen und Aufträge von der Zentrale erteilt, sondern sie wird über die Aktivitäten der dezentralen Immobilieneinheiten lediglich informiert.<sup>813</sup> Dies vollzieht sich weitestgehend über informelle Kommunikationsbeziehungen – wie beispielsweise den Erfahrungsaustausch von CRE-Managern – zwischen der Zentrale und den dezentralen Immobilienbereichen.<sup>814</sup> Da die Immobilien-

---

810 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 32.

811 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14.

812 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Brown et al., Real Estate, S. 508; Pennington, Workplace, S. 511 f.; Lyne, Wired, S. 562; Frese/Blies, Internationalisierung, S. 297.

813 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, Management, S. 617; Bell, Infrastructure, S. 196; Frese/Blies, Internationalisierung, S. 297; Richard, Information Systems, S. 99 ff.

814 Vgl. in Anlehnung an Bruhn, Unternehmenskommunikation, S. 204.

aktivitäten auf die ökonomischen, rechtlichen, kulturellen und sozialen Besonderheiten des entsprechenden Landes ausgerichtet sind, wird die Implementierung eines weltweit einheitlichen und für alle Immobilienbereiche geltenden Kommunikationssystems erschwert, was negative Rückwirkungen auf die Kommunikationsintensität sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Immobilieneinheiten hat.<sup>815</sup>

Bei einer polyzentrischen Ausrichtung des Personalmanagements werden die unterschiedlichen Verhältnisse zwischen den einzelnen Ländern als so bedeutend angesehen, daß es in jedem Land einer individuellen, an die entsprechenden Landesgegebenheiten angepaßten Führung der Immobilienbereiche bedarf.<sup>816</sup> Ein Transfer von Managementstilen und -techniken wird von der Non Property Company als unmöglich angesehen, da jede Kultur ein individuelles Wertesystem entwickelt, das eine im Stammland erfolgreiche Führungstechnik im CREM in den Gastländern weniger erfolgreich sein läßt.<sup>817</sup> Die Konsequenz der polyzentrischen Orientierung ist der weitgehende Verzicht auf die Entsendung von Stammhausmitarbeitern in die Immobilienbereiche ausländischer Niederlassungen.<sup>818</sup> Die Führungspositionen im CREM der Gastländer werden fast ausschließlich von lokalen Mitarbeitern wahrgenommen.<sup>819</sup>

Diese Ausrichtung des Personalmanagements erleichtert die Deckung des Personalbedarfs in den Gastländern, da dieser in der Regel die Anzahl der für einen Auslandseinsatz geeigneten und verfügbaren Stammhausmitarbeiter übersteigt.<sup>820</sup> Die Integration der Niederlassung sowie deren Immobilienmana-

---

815 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 10; Lyne, Wired, S. 563; Pennington, Real Estate, S. 155; Henzler/Rall, Weltmarkt III, S. 171.

816 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Perlit, Management, S. 468.

817 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 468 f.; Kammel, Personaleinsatz, S. 180; Wunderer, Internationalisierung, S. 169.

818 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Engelmeier, Personalführung, S. 402; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 397; Bühner, Personalmanagement, S. 304; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 537; Scherm, Personalmanagement, S. 78.

819 Vgl. in Anlehnung an Hünerberg, Marketing, S. 114; Perlit, Management, S. 469; Caspers, Globalisierung, S. 284; Scholz, Personalmanagement, S. 833.

820 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13; Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 233; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 423; Bühner, Personalmanagement, S. 98.



gement in das entsprechende Gastland wird forciert, da die lokalen Mitarbeiter bessere Kenntnisse über die Landessprache, die Geschäfts- und Branchen-usancen sowie einen direkten Kontakt zu Marktpartnern und Regierungsstellen besitzen.<sup>821</sup> Durch die im Vergleich zum Ethnozentrismus günstigen Aussichten der lokalen Mitarbeiter des Immobilienmanagements, auch Spitzenpositionen im Gastland besetzen zu können, kommt es bei ihnen zu einer Motivationssteigerung und zu einer größeren Identifikation mit dem Unternehmen.<sup>822</sup> Damit wird die Führungskontinuität sowie die Legitimität der Immobilienaktivitäten in den Gastländern stärker gewährleistet.<sup>823</sup> Die Problembereiche des polyzentrischen Personalmanagements liegen in der Abstimmung und Kommunikation zwischen dem lokalen Immobilienmanagement und dem des Stammhauses. Weiterhin können Loyalitätsprobleme, mangelnde Subordinationsbereitschaft, höhere Kommunikationskosten, mangelnder Know-how-Transfer sowie Zielkonflikte zwischen den Immobilieneinheiten des Stammhauses und der Auslandsniederlassung auftreten.<sup>824</sup> Darüber hinaus muß der lokale Arbeitsmarkt über genügend qualifizierte und immobilisenspezifisch ausgebildete Mitarbeiter verfügen.<sup>825</sup> Insbesondere in Entwicklungsländern kann hingegen häufig ein Mangel an qualifiziertem Führungspersonal konstatiert werden, was den Aufbau eines lokalen Immobilienmanagements mit einheimischen Mitarbeitern erschwert.<sup>826</sup>

Die Ausgestaltung der Personalbeurteilung sowie des Anreizsystems für CRE-Manager erfolgt speziell für jedes Land der Unternehmensaktivität. Die Kriterien zur Leistungsbeurteilung und Motivation werden gemäß der lokalen Anfor-

---

821 Vgl. in Anlehnung an Scherm, Personalmanagement, S. 78; Perlitz, Management, S. 469; Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 233; Kammel, Personaleinsatz, S. 180; Schulte, Personalstrategien, S. 186.

822 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13.

823 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, Management, S. 469; Marr/Schmölz, Stellenbesetzung, Sp. 1971.

824 Vgl. hierzu grundlegend Caspers, Globalisierung, S. 284; Perlitz, Management, S. 470; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 247.

825 Vgl. in Anlehnung an Hoffmann, Führungskräfteplanung, S. 229; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

826 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, Management, S. 470.

derungen aufgestellt.<sup>827</sup> Bei der polyzentrischen Orientierung wird hoher Wert auf die Entwicklung lokaler Fähigkeiten gelegt.<sup>828</sup> Daher werden die immobilien-spezifischen Managementpraktiken und -techniken an die Erfordernisse des Gastlandes angepaßt und die unterschiedlichen kulturellen Gepflogenheiten und Geschäftsusancen bei dem Aufbau des Beurteilungs- und Anreizsystems berücksichtigt.<sup>829</sup> Problematisch hingegen wird der länderübergreifende Vergleich der Leistungen der Immobilienführungskräfte, da die Leistungsbewertung auf Gesamtunternehmensebene anhand unterschiedlicher Maßstäbe erfolgt.<sup>830</sup>

#### 4.2.2.4 Führungsstruktur bei regiozentrischer Orientierung

Bei der Betrachtung der Auswirkungen des Regiozentrismus` auf die Führungsstruktur im CREM konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Aspekte der Zielfestlegung, Zuordnung von Entscheidungskompetenzen, Kommunikation sowie auf das Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten.

Bei einer regiozentrischen Orientierung wirken die zu Ländergruppen zusammengefaßten Immobilieneinheiten bei der Zieldeterminierung gleichberechtigt mit, um ein regional gültiges Immobilienzielsystem zu erarbeiten, das die Anforderungen der jeweiligen Gastländer berücksichtigt, dabei aber die regionalen Standardisierungsnotwendigkeiten im CREM nicht vernachlässigt.<sup>831</sup> Die dezentralen Immobilieneinheiten sind zur regionalen Abstimmung und Koordination der Ziele verpflichtet. Dies kann durch eine Zielfestsetzung im Gegen-

---

827 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 13; Caspers, *Globalisierung*, S. 284; Hünérberg, *Marketing*, S. 114; Rosenstiel, *Motivation*, S. 162.

828 Vgl. in Anlehnung an Kutschker, *Internationalisierung*, S. 656; Thommen, *Management-orientierte Betriebswirtschaftslehre*, S. 508.

829 Vgl. in Anlehnung an Rosenstiel, *Führungsmittel*, S. 232; Ackermann, *Personalstrategien*, S. 353; Welge, *Management*, S. 8; Drumm, *Personalwirtschaftslehre*, S. 529.

830 Vgl. in Anlehnung an Kumar, *Personalmanagement*, S. 193; Kossbiel, *Personalwirtschaft*, S. 455.

831 Vgl. in Anlehnung an Hill/Fehlbaum/Ulrich, *Organisationslehre 1*, S. 145.

stromverfahren ermöglicht werden.<sup>832</sup> In regionaler Zusammenarbeit oder durch die Regionalabteilung CREM werden vorläufige immobilienpezifische Oberziele determiniert und als Rahmendaten den hierarchisch nachgeordneten Immobilieneinheiten zur Zielfestlegung vorgegeben.<sup>833</sup> Das Gegenstromverfahren wird folglich mit dem Top down-Verfahren eröffnet. Die Ziele werden bis auf die untersten Hierarchieebenen des Immobilienmanagements heruntergebrochen, welche die Oberziele auf ihre Realisierbarkeit überprüfen. Daran anschließend erfolgt ein progressiver Rücklauf, in dem von unten herauf die Immobilienziele schrittweise geändert, ergänzt und aggregiert werden.<sup>834</sup> Das Gegenstromverfahren kann sich so lange wiederholen, bis auf regionaler Ebene ein für alle Beteiligten befriedigendes und annehmbares Immobilienzielsystem erarbeitet wurde.<sup>835</sup> Vorteilhaft bei der Zielfestlegung durch das Gegenstromverfahren ist, daß die Realisationsvoraussetzungen durch die aufeinander abgestimmte Festlegung der Immobilienziele und der Prüfung ihrer Realisierbarkeit stärker als bei der allein retrograden oder progressiven Zieldeterminierung gegeben ist.<sup>836</sup> Die Risiken einer Suboptimierung können vermieden und der vertikalen Interdependenz der Zielbestimmung im Immobilienmanagement Rechnung getragen werden. Nachteilig wirken sich die ausgeprägten Kommunikationserfordernisse sowie der hohe Arbeits- und Zeitaufwand zur Zielbestimmung aus.<sup>837</sup> Ferner besteht das Problem einer potentiellen Scheinbeteiligung der nachgeordneten Immobilienbereiche mit daraus resultierenden Frustrationseffekten.<sup>838</sup>

Bei der regiozentrischen Orientierung ist die immobilienbezogene Entscheidungskompetenz nicht einseitig auf die Regionalabteilung CREM oder die de-

---

832 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Laux/Liermann, *Organisation*, S. 220; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 365; Horváth, *Controllingkonzept*, S. 45; Staehle, *Management*, S. 516.

833 Vgl. in Anlehnung an Kreikebaum, *Unternehmensplanung*, S. 124; Horváth, *Controllingkonzept*, S. 45.

834 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 365; Laux/Liermann, *Organisation*, S. 220.

835 Vgl. in Anlehnung an Horváth, *Controllingkonzept*, S. 45.

836 Vgl. in Anlehnung an Horváth, *Controlling*, S. 221; Laux/Liermann, *Organisation*, S. 220; Hill/Fehlbach/Ulrich, *Organisationslehre 1*, S. 142; Staehle, *Management*, S. 319.

837 Vgl. in Anlehnung an Horváth, *Controlling*, S. 221; Bruhn, *Kommunikation*, S. 705.

838 Vgl. in Anlehnung an Hill/Fehlbach/Ulrich, *Organisationslehre 1*, S. 145; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 365.

zentralen Immobilieneinheiten der Gastländer konzentriert, sondern bei der Entscheidungsfindung wirken alle Immobilienbereiche einer Region gleichberechtigt mit.<sup>839</sup> Hierbei agieren die Regionen grundsätzlich autonom; Richtlinien können von der Zentrale vorgegeben werden und sind gegebenenfalls bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.<sup>840</sup> Die Ausgestaltung der Entscheidungskompetenz nimmt in dem Spektrum von Zentralisation und Dezentralisation eine Mittelstellung ein. Die Befugnis, immobilienbezogene Führungsentscheidungen treffen zu dürfen, ist weder auf die Zentrale im Stammland noch auf die Regionalabteilung CREM einseitig konzentriert; somit liegt keine Zentralisation von Entscheidungen vor.<sup>841</sup> Die Entscheidungskompetenz im Immobilienmanagement ist jedoch ebenso wenig vollständig auf die dezentralen Immobilieneinheiten konzentriert; daher kann nicht von einer Dezentralisation gesprochen werden.<sup>842</sup> Folglich findet eine gleichberechtigte Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf regionaler Ebene statt. Die einzelnen Immobilienbereiche sind zu einer Zusammenarbeit in der Region verpflichtet und haben die Möglichkeit, aktiv an dem immobilienbezogenen Entscheidungsfindungsprozeß mitzuwirken.<sup>843</sup> Damit wird die Zielsetzung einer Optimierung der Immobilienaktivitäten auf regionaler Basis verfolgt.<sup>844</sup>

Die Abhängigkeiten zwischen den Immobilieneinheiten einer Region können als interdependent bezeichnet werden. Gegenüber dem Stammhaus sowie auch den anderen Regionen besteht hingegen eine weitgehende Autonomie in der Entscheidungsfindung. Die Entscheidungsspielräume der einzelnen Immobilienbereiche sind folglich im Vergleich zum Polyzentrismus eingeschränkt,

---

839 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 15; Hummel, *Marketing*, S. 10; Soens/Brown, *Asset Management*, S. 225 f.; Hinterhuber, *Globalisierung*, S. 166 ff.; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 15; Krüger, *Organisation*, S. 67.

840 Vgl. in Anlehnung an Meffert, *Marketingstrategien*, Sp. 1413; Hinterhuber/Lauda, *Zentral steuern*, S. 822.

841 Vgl. hierzu grundlegend Hill/Fehlbaum/Ulrich, *Organisationslehre 1*, S. 175.

842 Vgl. in Anlehnung an Krüger, *Organisation*, S. 67; Soens/Brown, *Asset Management*, S. 228; Staehle, *Management*, S. 314.

843 Vgl. in Anlehnung an Lambert/Poteete/Waltch, *Corporate Real Estate*, S. 31; Hummel, *Marketing*, S. 10; Hünerberg, *Marketing*, S. 114.

844 Vgl. in Anlehnung an Topper, *Portfolio-Management*, S. 4.

doch im Vergleich zum Ethnozentrismus stark ausgeprägt.<sup>845</sup> Mit dieser Mittelstellung zwischen Zentralisation und Dezentralisation wird der Aufbau eines regionalen CREMs angestrebt, welches in der Region der Geschäftstätigkeit Rentabilität sowie auch Legitimität erreicht.<sup>846</sup>

Die regionale Interdependenz der immobilienbezogenen Entscheidungsfindung wird bei der Ressourcenallokation deutlich. Der Wertschöpfungsprozeß ist bei dem Regiozentrismus nicht auf ein bestimmtes Land konzentriert, sondern die Kapazitäten für die Leistungserstellung werden an dem Standort bereitgestellt, der innerhalb der Region am geeignetsten erscheint.<sup>847</sup> Die immobilienbezogene Ressourcenallokation wird von den Immobilieneinheiten der Regionen, gegebenenfalls unter Beachtung von zentralen Richtlinien, bestimmt.<sup>848</sup> Somit findet eine Optimierung der Immobilienaktivitäten innerhalb der gesamten Region statt.<sup>849</sup> Dies ist nur durch die intraregionale Zusammenarbeit bei der Entscheidungsfindung sowie eine regional ausgerichtete Leistungserstellung möglich, die zu einem intensiven Transfer von materiellen und immateriellen Ressourcen führen. Hierbei liegt keine einseitige Abhängigkeit einzelner Immobilienbereiche vor, sondern eine gleichberechtigte Mitwirkung und Zusammenarbeit.<sup>850</sup> Die Regionalabteilung CREM kann innerhalb der entsprechenden Region eine koordinierende Funktion für die dezentralen Immobilieneinheiten übernehmen sowie die Etablierung von immobilienpezifischen Standards und die regionale Optimierung des Immobilienmanagements forcieren.

Bei der regiozentrischen Orientierung liegt intraregional eine intensive Kommunikation vor, da die Ziele, Strategien und Entscheidungen im CREM regional

---

845 Vgl. in Anlehnung an Hinterhuber, Globalisierung, S. 167; Hummel, Marketing, S. 10.

846 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175.

847 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 10.

848 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413; Hinterhuber, Globalisierung, S. 167.

849 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 10.

850 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413; Chronley, Responsibilities, S. 82; Staehle, Management, S. 319.

abgestimmt werden müssen.<sup>851</sup> Mit steigender Internationalisierung der Unternehmung und der mit ihr verbundenen stärkeren Spezialisierung der betrieblichen Teilaufgaben gewinnt die Kommunikation zunehmend an Bedeutung.<sup>852</sup> Der Informationsfluß zur Zentrale kann über das regionale Headquarter sowie die Regionalabteilung CREM abgewickelt werden.<sup>853</sup> Der Kontakt zwischen den verschiedenen regionalen Headquarters und den dezentralen Immobilieneinheiten unterschiedlicher Regionen hängt von der Ausgestaltung der Organisationsstruktur ab, ist aber tendenziell geringer, als die Kommunikation innerhalb einer Region.<sup>854</sup> Die relativ große Autonomie der Regionen hat den Vorteil, daß die regionalen Immobilienentscheidungen den lokalen Erfordernissen besser angepaßt werden können, als es beispielsweise beim Ethnozentrismus der Fall wäre.<sup>855</sup> Somit kann einerseits die relativ schnelle Entscheidungsfindung eine flexible Reaktion auf Änderungen der immobilienpezifischen Umweltsituation ermöglichen, andererseits können durch die regionale Optimierung der Immobilienaktivitäten Synergieeffekte auf regionaler Basis erzielt werden.<sup>856</sup> Mit der ausgeprägten intraregionalen Kommunikation wird ein Zusammenwachsen der dezentralen Immobilienteile in der entsprechenden Region gefördert.<sup>857</sup>

Der Regiozentrismus wirkt sich auf das Personalmanagement der Non Property Company derart aus, daß auf regionaler Ebene eine Optimierung der personellen Ressourcen im CREM unabhängig von der Herkunft der Mitarbeiter angestrebt wird.<sup>858</sup> Bei der Besetzung von Führungspositionen im Immobilienmanagement ist folglich die Nationalität des Bewerbers zu vernachlässigen und

---

851 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 15; Bruhn, *Kommunikation*, S. 705; Brown et al., *Real Estate*, S. 510; Pennington, *Workplace*, S. 54 f.; Henzler/Rall, *Weltmarkt III*, S. 171.

852 Vgl. in Anlehnung an Coenenberg, *Kommunikation*, S. 5.

853 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, *Management*, S. 618; Richard, *Information Systems*, S. 98.

854 Vgl. in Anlehnung an Österle/Brenner/Hilbers, *Zentralisation*, S. 764 ff.; Lyne, *Wired*, S. 563; Fleischmann, *Büro*, S. 47.

855 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, *Management*, S. 619; Pennington, *Real Estate*, S. 155; Brown et al., *Real Estate*, S. 508; Wall, *Zentralisation*, S. 243 f.

856 Vgl. in Anlehnung an Hummel, *Marketing*, S. 10; Lyne, *Wired*, S. 563; Bell, *Infrastructure*, S. 196.

857 Vgl. in Anlehnung an Kremer, *Kommunikation*, S. 108.

858 Vgl. in Anlehnung an Kumar, *Personalmanagement*, S. 193; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 15; Bühner, *Personalmanagement*, S. 304.

eine Entscheidung auf Basis der Qualifikation zu treffen.<sup>859</sup> Liegt eine vakante Position in der Region vor, kann sie von Führungskräften des Stammlandes, des Gastlandes oder anderer Länder der gleichen Region besetzt werden;<sup>860</sup> damit nutzt die Unternehmung einen größeren Entscheidungsspielraum zur Stellenbesetzung im Immobilienmanagement.<sup>861</sup> Die regionale Rekrutierung und der regionale Austausch von Führungskräften des CREMs fördern die Kommunikation innerhalb der Region, den Transfer von immobilienpezifischem Know-how sowie die Integration der dezentralen Immobilieneinheiten in einen regionalen Verbund. Das Verständnis der Führungskräfte für die kulturellen Unterschiede sowie für die Notwendigkeit einer regionalen Optimierung der Immobilienaktivitäten wird durch den regionalen Austausch gestärkt. Die CRE-Manager haben die wichtige Funktion, Bindeglied und Mittler zwischen den Kulturen der Region zu sein.<sup>862</sup>

Das Beurteilungsverfahren sowie auch das Anreizsystem bei regiozentrischer Orientierung ist auf die Erarbeitung regionaler Standards zur Leistungsevaluierung ausgerichtet.<sup>863</sup> Es werden Anreize geschaffen, regionale Zielvorgaben im CREM zu erreichen, auch wenn dies im Einzelfall zu lokal suboptimalen Lösungen führt. Eine Vergleichbarkeit der Leistungen der Immobilienführungskräfte wird intraregional vereinfacht, interregional durch die unterschiedlich ausgestalteten Systeme jedoch erschwert. Hierdurch werden die personellen Entscheidungen, welche den Einsatz, die Entwicklung sowie die Entlohnung von CRE-Managern betreffen, nicht beeinträchtigt, da diese Entscheidungen auf regionaler Ebene getroffen werden und somit vergleichbar sind.<sup>864</sup>

---

859 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 15; Thommen, *Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, S. 472; Hamel/Prahalad, *Global Strategy*, S. 387; Bühner, *Personalmanagement*, S. 98; Drumm, *Personalwirtschaftslehre*, S. 242.

860 Vgl. in Anlehnung an Kossbiel, *Personalwirtschaft*, S. 396; Bühner, *Personalmanagement*, S. 98.

861 Vgl. in Anlehnung an Scholz, *Personalmanagement*, S. 834.

862 Vgl. in Anlehnung an Perltz, *Management*, S. 470.

863 Vgl. in Anlehnung an Kossbiel, *Personalwirtschaft*, S. 455.

864 Vgl. hierzu grundlegend Stehle, *Mitarbeiterbeurteilung*, S. 194; Scherm, *Personalmanagement*, S. 285.

#### 4.2.2.5 Geozentrisch orientierte Führungsstruktur

Bei der Betrachtung der Auswirkungen des Geozentrismus<sup>865</sup> auf die im CREM implementierte Führungsstruktur befassen sich die folgenden Ausführungen, analog zur ethno-, poly- und regiozentrischen Orientierung, mit den Aspekten der Zielfestlegung, der Zuordnung von Entscheidungskompetenzen, des Kommunikationsflusses sowie mit dem Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten.

Bei der geozentrischen Grundorientierung wird die Zielfestlegung von der global integrierenden Immobilienphilosophie beeinflusst, die eine koordinierende Funktion zum Aufbau eines weltweiten CREMs unter Wahrung nationaler Interessen erfüllt. Die geozentrische Orientierung bedingt den Verzicht auf eine lokale oder regionale Optimierung sowie die Ausrichtung der Immobilienaktivitäten an globalen Zielen.<sup>865</sup> Zur Zieldeterminierung im CREM wird das Gegenstromverfahren genutzt, wobei die Beteiligung der obersten Immobilieneinheiten ebenso notwendig ist, wie die Partizipation der hierarchisch nachgeordneten Immobilienbereiche.<sup>866</sup> Das zentrale CREM sowie auch die dezentralen Immobilieneinheiten sind zur globalen Abstimmung und Koordination der Immobilienziele verpflichtet, wobei ein weltweit optimales Zielsystem im Immobilienmanagement angestrebt wird. Hierzu eignet sich das Gegenstromverfahren in besonderem Maße, da von dem zentralen CREM vorläufige immobilien-spezifische Oberziele determiniert, auf die untersten Hierarchieebenen des Immobilienmanagements heruntergebrochen, dort überprüft, anschließend schrittweise geändert, ergänzt und aggregiert werden.<sup>867</sup> Darauf aufbauend trifft das zentrale CREM eine endgültige Entscheidung über das zu verfolgende Immobilienzielsystem.<sup>868</sup> Das Gegenstromverfahren bezieht neben der Aktivierung

865 Vgl. hierzu grundlegend Welge, Strategien, S. 571.

866 Vgl. hierzu grundlegend Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Laux/Liermann, Organisation, S. 220; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 146; Staehle, Management, S. 39.

867 Vgl. hierzu grundlegend Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 124; Macharzina, Unternehmensführung, S. 365; Laux/Liermann, Organisation, S. 220.

868 Vgl. in Anlehnung an Horváth, Controllingkonzept, S. 45.



subsidiärer Motivation und Beurteilungskompetenz sowohl die Stärken der Zentrale bei der Erarbeitung und Überprüfung der Immobilienziele mit ein, als auch die Möglichkeit des zentralen CREMs, über die Bereitstellung wesentlicher Ressourcen für den Immobilienbereich – wie Finanzen und Personal – zu wachsen.<sup>869</sup>

Bei der geozentrischen Orientierung ist die Entscheidungskompetenz weder vollständig auf die zentralen noch auf die dezentralen Immobilieneinheiten konzentriert; zwischen den Extrempunkten Zentralisation und Dezentralisation wird ebenso wie bei der regiozentrischen Orientierung eine Mittelstellung eingenommen.<sup>870</sup> Der Kerngedanke der immobilienpezifischen Entscheidungsfindung bei geozentrischer Orientierung besteht darin, nicht auf einer nationalen oder regionalen, sondern auf einer weltweiten Basis zu entscheiden und zu handeln.<sup>871</sup> Immobilienentscheidungen werden unter gleichrangiger Beeinflussung aller Immobilieneinheiten getroffen. Dabei sind das Stammhaus sowie die Niederlassungen zu einer weltweiten Zusammenarbeit verpflichtet.<sup>872</sup> Durch die Kombination von zentralen und dezentralen Elementen bei der Entscheidungsfindung im Immobilienmanagement werden die Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten sowie die Vermeidung von Ineffizienzen auf weltweiter Ebene angestrebt.<sup>873</sup>

Die Integration aller Unternehmensteile der Non Property Company in einen weltweiten Verbund der Arbeitsteilung und Spezialisierung bedingt einen intensiven Abstimmungsprozeß bezüglich der immobilienbezogenen Ressourcena-

---

869 Vgl. in Anlehnung an Bleicher, Träger strategischer Unternehmensführung, S. 537; Handy, Corporate Power, S. 60; Meffert, Wettbewerbsstrategien, S. 402; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

870 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413; Hinterhuber/Lauda, Zentral steuern, S. 822; Hünerberg, Marketing, S. 114.

871 Vgl. in Anlehnung an Hungenberg, Zentralisation, S. 157; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175; Krüger, Organisation, S. 67; Lambert/Poteete/Waltch, Corporate Real Estate, S. 51.

872 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Krüger, Organisation, S. 67 ff.; Hummel, Marketing, S. 10; Hinterhuber, Globalisierung, S. 162 ff.; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175.

873 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 10; Hinterhuber/Lauda, Zentral steuern, S. 822; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 175; Krüger, Organisation, S. 67 ff.; Topper, Portfolio-Management, S. 4.

lokation.<sup>874</sup> Dieser Abstimmungsprozeß wird durch die Immobilieneinheiten des Stammhauses sowie der Auslandsniederlassungen beeinflusst.<sup>875</sup> Die für den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß notwendigen immobilienbezogenen Kapazitäten und Ressourcen werden an dem für diesen Wertschöpfungsprozeß optimalen Standort bereitgestellt. Es liegen folglich internationale Interdependenzen in der Leistungserstellung sowie eine Optimierung der Ressourcenallokation auf weltweiter Ebene vor.<sup>876</sup> Die Koordination und Abstimmung der weltweit gestreuten Teile des Wertschöpfungsprozesses schafft die Voraussetzung dafür, weltweit effizient operieren zu können.<sup>877</sup> Durch die Mitwirkung der dezentralen Immobilieneinheiten bei der Ressourcenallokation werden einerseits die lokalen Marktkenntnisse bewußt in den Entscheidungsprozeß einbezogen und zur Optimierung der Unternehmens- und Immobilienaktivitäten genutzt sowie andererseits die Realisierung von Synergieeffekten über eine globale Koordination ermöglicht.<sup>878</sup>

Die geozentrische Orientierung wirkt sich auf die Kommunikation und den Informationsfluß im CREM derart aus, daß eine multilaterale Kommunikation nicht nur zwischen der Zentrale und den dezentralen Immobilieneinheiten, sondern auch zwischen den einzelnen lokalen Immobilienbereichen erfolgt, so daß die verschiedenen Immobilienbereiche zu einer globalen Einheit vernetzt werden.<sup>879</sup> Durch die Einbindung aller Immobilienorganisationen in ein weltweites Netzwerk sind die Kommunikationserfordernisse wesentlich stärker ausgeprägt als bei einem einseitig ausgerichteten Informationsfluß, wie es beispielsweise bei der ethnozentrischen Orientierung der Fall ist.<sup>880</sup> Der Geo-

---

874 Vgl. in Anlehnung an Hungenberg, Zentralisation, S. 158; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1413.

875 Vgl. in Anlehnung an Hinterhuber/Lauda, Zentral steuern, S. 818 f.; Kreutzer, Global-Marketing, S. 17.

876 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12.

877 Vgl. in Anlehnung an Hinterhuber, Globalisierung, S. 162 f.; Hungenberg, Zentralisation, S. 158.

878 Vgl. in Anlehnung an Gowan, Evaluating Surplus Property, S. 22 ff.

879 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Perlitz, Management, S. 618; Hummel, Marketing, S. 10; Lyne, Wired, S. 562 f.; Pennington, Real Estate, S. 155.

880 Vgl. in Anlehnung an Brown et al., Real Estate, S. 508 ff.; Lyne, Wired, S. 562 f.; Pennington, Workplace, S. 511 f.

zentrismus bedingt daher die Implementierung eines weltweit einheitlichen Kommunikationssystems.<sup>881</sup> Nur durch eine gleichgeartete Kommunikationsbasis kann der Informationsaustausch zwischen den weltweit gestreuten Immobilieneinheiten der Non Property Company gewährleistet werden.<sup>882</sup> Zielsetzung der intensiven Kommunikationsbeziehungen ist das gemeinsame Lernen aller Immobilienbereiche und der wechselseitige Erfahrungsaustausch, der zu Innovationserfolgen, Know-how und Wissensmehrungen im Immobilienmanagement führen soll.<sup>883</sup>

Im Rahmen des Geozentrismus<sup>884</sup> wird versucht, eine Optimierung der vorhandenen Ressourcen nach weltweiten Gesichtspunkten zu erreichen. Dies wird in der Besetzung von Schlüsselpositionen des Immobilienmanagements im In- und Ausland mit denjenigen Führungskräften deutlich, die unabhängig von ihrer Nationalität über die beste Qualifikation für eine bestimmte Stelle verfügen.<sup>885</sup> Es stehen nicht nur die Stellen der Auslandsniederlassungen für alle Mitarbeiter zur Disposition, sondern auch diejenigen in der Zentrale.<sup>886</sup> Damit hat diese Ausprägung des Personalmanagements eine relativ hohe Entsendungsquote, die im Vergleich zum Ethnozentrismus nicht nur von der Zentrale zu den dezentralen Immobilieneinheiten führt, sondern netzwerkartig die gesamte Non Property Company umspannt.<sup>887</sup>

Der elementare Vorteil des geozentrischen Personalmanagements besteht in der Flexibilität der Personalbeschaffung, da nationale Vorgaben nicht berück-

---

881 Vgl. in Anlehnung an Österle/Brenner/Hilbers, Zentralisation, S. 766 f.; Pennington, Real Estate, S. 155; Richard, Information Systems, S. 101 f.

882 Vgl. Lyne, Wired, S. 562 f.; Bell, Infrastructure, S. 196.

883 Vgl. in Anlehnung an Bruhn, Unternehmenskommunikation, S. 207; Derieth, Unternehmenskommunikation, S. 140 f.

884 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15; Marr/Schmölz, Stellenbesetzung, Sp. 1971; Kammel, Personaleinsatz, S. 180; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Engelmeyer, Personalführung, S. 402; Johnston, Global Work Force, S. 115; Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 423; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 472; Scholz, Personalmanagement, S. 834.

885 Vgl. in Anlehnung an Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 426 ff.; Reich, Who Is Them, S. 77 f.; Bühner, Personalmanagement, S. 304; Hünerberg, Marketing, S. 114; Djarrahzadeh/Schwuchow, Personalentwicklung, S. 52.

886 Vgl. in Anlehnung an Perlitz, Management, S. 471; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16 f.; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 244 ff.

sichtigt werden müssen.<sup>887</sup> Ein größeres Reservoir an Kandidaten steht für eine vakante Stelle im CREM zur Verfügung; Fachkräfte aus Drittländern können eingesetzt und somit der weltweiten Knappheit an begabten und immobilien-spezifisch ausgebildeten Mitarbeitern begegnet werden.<sup>888</sup> Der relativ hohe Entsendungsanteil bietet die Möglichkeit zu einem gegenseitig befruchtenden Austausch von immobilien-spezifischen Informationen und Erfahrungen, wovon auch die Muttergesellschaft stärker als bei der ethno- oder polyzentrischen Orientierung profitieren kann.<sup>889</sup> Problemfelder ergeben sich durch die hohen Kosten der weltweiten Besetzung von Führungskräften im Immobilienmanagement sowie die hohen persönlichen und fachlichen Anforderungen an die Führungskräfte, die als Mittler zwischen den Kulturen fungieren sollten.<sup>890</sup> Bei interkulturell zusammengesetzten Führungsgremien besteht weiterhin die Gefahr, daß aufgrund unterschiedlicher Arbeitseinstellungen, verschiedener Führungsstile, differierender Lebensgewohnheiten und Denkstrukturen Kommunikationsprobleme entstehen.<sup>891</sup> Wurde die frühere Dominanz der Muttergesellschaft abgeschafft, um die Entwicklung von einem ethno- zu einem geozentrischen Unternehmen zu forcieren, und gelingt die Implementierung einer neuen, weltweit einheitlichen Immobilienphilosophie nicht, so fehlt der für ein heterogen zusammengesetztes Führungsgremium wichtige gemeinsame Bezugsrahmen.<sup>892</sup> Würde hingegen das CREM nur mit Personen aus einem Land zusammengesetzt, wie es bei dem Polyzentrismus der Fall wäre, so ergäbe sich zumindest ein gemeinsamer kultureller Hintergrund als verbindendes Element.<sup>893</sup>

---

887 Vgl. in Anlehnung an Kumar, Personalmanagement, S. 193; Adler/Ghadar, Human Resource Management, S. 251.

888 Vgl. in Anlehnung an Kossbiel, Personalwirtschaft, S. 397; Perlit, Management, S. 471; Hünérberg, Marketing, S. 114; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 247 f.

889 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 472; Kutschker, Internationalisierung, S. 657; Welge, Management, S. 8.

890 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 472; Marr/Schmölz, Stellenbesetzung, Sp. 1971; Kumar, Personalmanagement, S. 193; Dülfer, Management, S. 391; Schulte, Personalstrategien, S. 186.

891 Vgl. in Anlehnung an Perlit, Management, S. 472.

892 Vgl. in Anlehnung an Wunderer, Internationalisierung, S. 169.

893 Vgl. in Anlehnung an Welge, Management, S. 8; Kaufmann, Gesellschaft, S. 11.

Das Beurteilungs- und Anreizsystem für die Mitarbeiter des CREMs wird von einem bestimmten nationalen Einfluß losgelöst und in weltweiter Zusammenarbeit von Zentrale und Auslandsniederlassungen formuliert.<sup>894</sup> Dieses System soll globale sowie auch lokale Elemente in sich vereinen.<sup>895</sup> Belohnungen werden für das Erreichen nationaler sowie auch globaler Zielvorgaben im Immobilienmanagement gewährt und das Anreizsystem derart ausgeprägt, daß Manager zur Erreichung globaler Zielsetzungen motiviert werden, auch wenn diese Ziele den eigenen Immobilienbereich benachteiligen.<sup>896</sup> Durch die einheitliche Ausgestaltung des Anreizsystems auf weltweiter Ebene werden die Leistungen der Führungskräfte des CREMs über die Landesgrenzen hinweg vergleichbar. Eine Herausforderung stellt bei dem geozentrischen Personalmanagement die Zusammenführung und Abstimmung kultureller Unterschiede dar. Die kulturellen Einflüsse wirken auf das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln der CRE-Manager. Erst beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher kultureller Standards durch den Kontakt mit fremdkulturell sozialisierten Mitarbeitern werden Kulturunterschiede und ihre Wirkung in Form kritischer Interaktionserfahrungen deutlich.<sup>897</sup>

## **4.2.3 Strategieentwicklung im internationalen Corporate Real Estate Management**

### **4.2.3.1 Begriff und Typen von Strategien**

Der Begriff der Strategie entstammt ursprünglich dem griechischen „strategós“, was Heerführer, Feldheer und Leiter bedeutet. Unter „Strategie“ wurde die Kunst der Heerführung, die geschickte Kampfplanung sowie die Feldherrenkunst verstanden.<sup>898</sup> Der Strategiebegriff, wie er heute in der betriebswirtschaftlichen Literatur verwandt wird, beinhaltet die Determinierung einer lang-

---

894 Vgl. in Anlehnung an Welge, Management, S. 8.

895 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16.

896 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 14.

897 Vgl. in Anlehnung an Wederspahn, Cultural Differences, S. 1104; Thomas, Mitarbeiterführung, S. 492.

898 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 24 f.; Staehle, Management, S. 573; Achleitner, Strategien, S. 15.

fristigen Orientierung für die Unternehmensführung.<sup>899</sup> Unternehmensstrategien bringen zum Ausdruck, wie eine Unternehmung ihre vorhandenen und potentiellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen.<sup>900</sup>

Auf der Ebene der Gesamtunternehmung ist eine corporate strategy, das heißt eine Gesamtunternehmensstrategie zu formulieren.<sup>901</sup> Sie gibt die generelle Stoßrichtung wieder und stellt die Grundlage für die Ableitung der Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien dar.<sup>902</sup> Auf Gesamtunternehmensebene dominiert als strategisches Grundsatzproblem die Fragestellung, welche Produkte auf welchen Märkten angeboten werden sollen.<sup>903</sup> Solche Produkt-Markt-Strategien sind interdependent und können somit nicht unabhängig voneinander gelöst werden.<sup>904</sup> Die Entwicklung von Produkt-Markt-Strategien ist von besonderer Bedeutung, da mit ihnen festgelegt wird, welche Wachstums- und Gewinnziele die Non Property Company verfolgt und welche grundsätzlichen Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmensaktivität, Ressourcenallokation und Kooperationsverhältnisse hierzu getroffen werden müssen.<sup>905</sup>

Geschäftsbereichsstrategien sind auf die Produkt-Markt-Situation einer einzelnen strategischen Geschäftseinheit oder eines Geschäftsbereichs der Unternehmung gerichtet und legen die allgemeine Richtung fest, mit denen Wettbewerbsvorteile angestrebt werden können.<sup>906</sup> Da die Geschäftsbereichsstrategien mit der Produkt-Markt-Strategie des Gesamtunternehmens abgestimmt sein müssen, ist der Entscheidungsspielraum für ihre Ausgestaltung in

---

899 Vgl. Perlitz, Unternehmensführung, S. 250; Chandler, Strategy, S. 11.

900 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 25.

901 Vgl. Kreikebaum/Grimm, Unternehmensplanung, S. 859; Hinterhuber, Strategisches Denken, S. 195-220.

902 Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 52; Bühner, Personalmanagement, S. 28.

903 Vgl. Staehle, Management, S. 575; Ulrich/Fluri, Management, S. 114.

904 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 227; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 614.

905 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 227; Robock/Simmonds, International business, S. 271.

906 Vgl. Kreikebaum/Grimm, Unternehmensplanung, S. 861; Ackermann, Personalstrategien, S. 347; Bea/Haas, Management, S. 171. Siehe Hinterhuber, Strategisches Denken, S. 174-195 für die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten.

der Regel eng begrenzt.<sup>907</sup> Nach Porter stehen drei wesentliche Grundstrategien für die Geschäftsbereiche zur Verfügung: die Kostenführer-, die Differenzierungs- und die Nischenstrategie.<sup>908</sup>

Funktionsbereichsstrategien, zu denen auch die Immobilienstrategie einer Non Property Company zählt, legen die grundsätzlichen Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche der Unternehmung fest.<sup>909</sup> Da auch sie auf die Gesamtunternehmensstrategie und gegebenenfalls auf die Geschäftsbereichsstrategien abgestimmt sein sollten, sind sie deduktiv aus diesen vorgelagerten Strategien abzuleiten.<sup>910</sup>

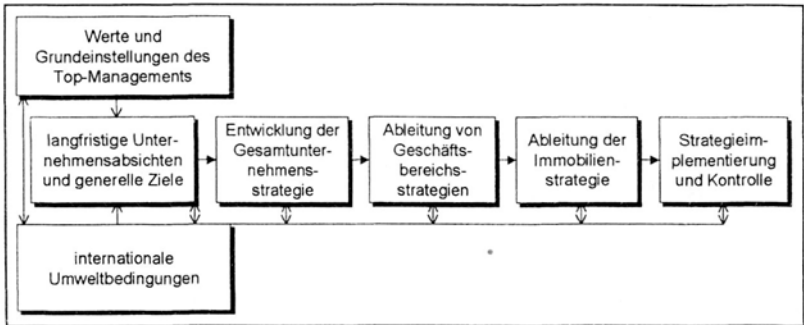


Abbildung 32: Prozeß der Strategieentwicklung und -implementierung<sup>911</sup>

Für die Entwicklung einer internationalen Immobilienstrategie bedeutet dies, daß sie ausgehend von den vorgelagerten Strategien erstellt und mit den Strategien der anderen Funktionsbereiche, wie zum Beispiel der Produktion oder der Personalentwicklung, koordiniert werden sollte.<sup>912</sup> Dies impliziert wei-

907 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 228; Bühner, Personalmanagement, S. 32.

908 Für eine explizite Erklärung dieser Strategien siehe Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 31 ff. sowie Bea/Haas, Management, S. 158.

909 Vgl. Kane, Planning, S. 5. Entwickelt sich der Immobilienbereich zu einem eigenen Geschäftsfeld, so ist eine Geschäftsbereichsstrategie für das Immobiliengeschäft zu formulieren.

910 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 228; Hinterhuber, Dynamik, S. 72; Bon, Principles, S. 1; Bühner, Personalmanagement, S. 33; Scherm, Personalmanagement, S. 57.

911 In Anlehnung an: Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 26.

912 Vgl. Bergsman, Corporate Philosophy, S. 28; Ackermann, Personalstrategien, S. 348.

terhin, daß die Immobilienstrategie nicht autonom von der Unternehmensleitung oder den Immobilieneinheiten formuliert werden kann, sondern daß eine Integration in die Gesamtunternehmensstrategie gefordert ist;<sup>913</sup> diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 32.

Die Aufgabe der Immobilienstrategie besteht darin, zu einer möglichst weitgehenden Ausschöpfung der Erfolgspotentiale der Non Property Company beizutragen, um ihre internationale Wettbewerbsposition zu stärken.<sup>914</sup>

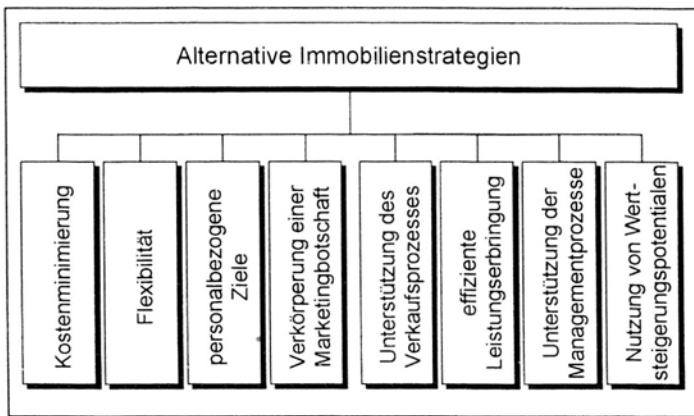


Abbildung 33: Alternative Immobilienstrategien<sup>915</sup>

Die Formulierung einer Immobilienstrategie ist für den Erfolg der Internationalisierungsaktivitäten der Non Property Company von großer Bedeutung, da immobilienwirtschaftliche Entscheidungen mit erheblichen Ressourceneinsätzen verbunden sein und maßgeblichen Einfluß auf die Vermögens- und Ertragslage der Unternehmung haben können.<sup>916</sup> Nourse und Roulac haben für den Funktionsbereich CREM acht alternative Immobilienstrategien identifiziert, die in Abbildung 33 aufgeführt und im folgenden erläutert werden sollen:

913 Vgl. Cameron, Real Estate, S. 13; Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 1; Apgar, Real Estate, S. 8.

914 Vgl. Stephens, Corporate Strategy, S. 112; Lorant, Corporate Real Estate, S. 30.

915 In Anlehnung an: Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 480.

916 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 64 ff.



- Kostenminimierung durch die Entscheidung für die preisgünstigste Alternative der Immobilienbereitstellung und Nutzung unter Gewährleistung bestimmter Qualitätsanforderungen. Diese Strategie kann beispielsweise die Verlagerung von Verwaltungseinheiten einer Bank von der Innenstadt an den Stadtrand umfassen, um die Innenstadtlage für den Kundenverkehr zu nutzen.
- Erfüllung der Flexibilitätsanforderungen der Unternehmung, um die mit der Immobilie verbundenen Kosten über ihren gesamten Lebenszyklus minimieren zu können. Diese Fragestellung ergibt sich weniger bei Spezialimmobilien, die sinnvollerweise nur für einen einzigen Zweck genutzt werden können, sondern bei solchen Immobilien, die über eine längere Dauer für unterschiedliche Nutzungen zur Verfügung stehen. Da eine hohe Flexibilität mit hohen Kosten verbunden ist, hat diesbezüglich ein Abwägungsprozeß stattzufinden.
- Verfolgung personalbezogener Ziele zur Akquisition qualifizierter Mitarbeiter. Hierzu können ein bestimmter Standort und besondere Ausstattungsmerkmale der Immobilie beitragen. Des weiteren kann die Fluktuationsrate bei Standortverlagerungen verringert werden, wenn die Wohnstruktur der Mitarbeiter berücksichtigt wird.
- Verkörperung einer bestimmten Marketingbotschaft durch die physischen Eigenschaften und Qualitätsstandards einer Immobilie. Die Lage unterschiedlicher Einzelhandelsunternehmen sowie ihre Ausstattung steht meist in Einklang mit der verfolgten Unternehmensstrategie. Als Beispiele seien Douglas-Parfümerien in 1A-Lagen und Aldi als Niedrigpreisanbieter in Nebenlagen genannt.
- Unterstützung der Verkaufsaktivitäten durch die fundierte Standortwahl auf Basis einer Markt- und Standortanalyse für Supermärkte, Shopping Center, Hotels etc.
- Effizienzsteigerung bei Produktion und Dienstleistungserbringung durch die Bereitstellung von Immobilien, die an die Anforderungen des internen Nutzers bestmöglich ausgerichtet sind.

- Unterstützung der Managementprozesse und des Wissenstransfers durch eine bewußte Selektion von Standorten. Nur wenn das Immobilienportfolio der Unternehmung auf die Unterstützung dieser Funktionen ausgerichtet ist, kann die Non Property Company effektiv und profitabel geführt sowie der Wissenstransfer auf Gesamtunternehmensebene forciert werden.
- Nutzung von Immobilienwertsteigerungspotentialen durch die gezielte Ansiedlung von anderen Unternehmen an dem von der Non Property Company gewählten Standort. Als klassisches Beispiel kann die Gewinnung von Ankermietern für Shopping Center genannt werden, welche einen gewissen Umsatz und die Anziehung von Kunden gewährleisten sollen.<sup>917</sup>

Welche von diesen Immobilienstrategien von der Non Property Company mit welcher Gewichtung im CREM verfolgt werden, stellt eine Entscheidung der Unternehmensführung dar und ist von der Unternehmensstrategie, dem Kerngeschäft sowie der Art der Immobilie abhängig.<sup>918</sup>

Bei der Erarbeitung der Implikationen der ethno-, poly-, regio- und geozentrischen Orientierung auf die Entwicklung einer internationalen Immobilienstrategie soll insbesondere auf die einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus<sup>919</sup> eingegangen werden.

#### 4.2.3.2 Ethnozentrische Strategieentwicklung

Der Ethnozentrismus ist bei der Entwicklung von Immobilienstrategien durch eine ausgeprägte Dominanz des Stammhauses gekennzeichnet. Allen Aktivitäten liegt eine vereinheitlichende, stammhausoptimale Strategie zugrunde.<sup>919</sup>

Die Immobilieneinheit des Stammhauses übernimmt die Aufgabe, die grundsätzliche Stoßrichtung im CREM zu bestimmen.<sup>920</sup> Die von der Zentrale entw-

---

917 Vgl. Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 480 ff.

918 Vgl. Lake, Decision Making, S. 12 f.

919 Vgl. in Anlehnung an Stobaugh/Telesio, Strategy, S. 761; Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

920 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1014; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

kelte Immobilienstrategie gilt dann verpflichtend für die Immobilieneinheiten aller dezentralen Einheiten.<sup>921</sup> Diesen kommt die Aufgabe zu, die Anweisungen und Aufträge des Stammhauses gemäß den zentralen Vorgaben auszuführen.<sup>922</sup> Die lokalen Immobilieneinheiten haben folglich keinen oder nur geringen Einfluß auf die Entwicklung der CREM-Strategie.<sup>923</sup>

Dies wird schon in der ersten Phase des Immobilienlebenszyklus – der strategischen Standortwahl – deutlich. Die Standortentscheidung ist eng mit der Produktions-, Beschaffungs- und Absatzstrategie gekoppelt, leitet sich direkt aus der Gesamtunternehmensstrategie ab und gibt die Veränderung des Bedarfs an Unternehmenskapazitäten sowie ihre räumliche Verteilung wieder.<sup>924</sup> Bei der ethnozentrischen Orientierung wird die internationale Standortstrategie zentral vom Stammhaus entwickelt.<sup>925</sup> Damit geht eine zentrale Determinierung aller immobilienwirtschaftlichen Elemente der Standortstrategie einher; diese können den Ort, den Kapazitätsbedarf sowie die Art der benötigten Immobilie umfassen. Der Einfluß der lokalen Immobilieneinheiten auf die Standortstrategie ist minimal bis inexistent. Das dezentrale Immobilienmanagement kann nur auf die bereits im Stammland getroffenen Entscheidungen situativ reagieren.

An die Standortstrategie schließt sich die Fragestellung an, in welcher Form die Immobilienbereitstellung erfolgen soll.<sup>926</sup> Hierzu wird in Form einer Bereitstellungsstrategie festgelegt, welche der Bereitstellungsalternativen, sei es Miete, Leasing, Kauf oder Projektentwicklung, von der Zentrale für den internationalen Kapazitätsaufbau, die Kapazitätserweiterung oder -verlagerung für welche Immobilienarten vorgesehen werden.<sup>927</sup> Durch die zentrale Formulierung der Bereitstellungsstrategie, die allen dezentralen Immobilienbereichen

---

921 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 6; Meffert, Marketing-Management, S. 270.

922 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12.

923 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 13.

924 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1015; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 40.

925 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 6.

926 Vgl. in Anlehnung an Stapleton, Management, S. 264.

927 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1015. Siehe Gliederungspunkt 3.3.3 zur Darstellung und Eruerung der Bereitstellungsalternativen.

aufgetrocknet wird, bleiben die Marktkenntnisse der lokalen Immobilieneinheiten ungenutzt.<sup>928</sup> Auf ein flexibles Reagieren auf bestimmte Marktgegebenheiten oder -veränderungen wird verzichtet; für die Unternehmensleitung ist die Implementierung einer einheitlichen Bereitstellungsstrategie von stärkerer Relevanz.<sup>929</sup>

Um die Optimierung der Immobiliennutzung zu ermöglichen, muß die Non Property Company eine Bewirtschaftungsstrategie erarbeiten. Bei Zugrundelegung der ethnozentrischen Orientierung erfolgt eine zentrale Determinierung der optimalen Leistungstiefe im Rahmen des Facilities Managements.<sup>930</sup> Im Spektrum zwischen vollständiger Fremdvergabe und reiner Eigenerstellung stehen dabei die Strategien der Autonomie, der Beauftragung sowie der Kooperation zur Verfügung.<sup>931</sup> Findet eine zentrale Determinierung der Bewirtschaftungsstrategie durch das Stammhaus statt, kann auf internationale Qualitäts- und Kostenunterschiede im Facilities Management nicht eingegangen werden. Bei der Entscheidung für eine Bewirtschaftungsstrategie geht das zentrale Immobilienmanagement von der Höhe der Transaktionskosten im Stammland aus. Auf internationaler Ebene hingegen können der Grad der Spezifität der benötigten Leistung, die strategische Bedeutung, die Unsicherheit der Umwelt sowie die Häufigkeit der Leistungserbringung variieren. Somit besteht die Gefahr der Implementierung einer auf internationaler Ebene suboptimalen Strategie. Diese potentielle Ineffizienz wird in Kauf genommen, um eine weltweit einheitliche Strategie zu gewährleisten, die gänzlich auf die Anforderungen des Stammlandes ausgerichtet ist.<sup>932</sup>

Die letzte Phase des Immobilienlebenszyklus` umfaßt die Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien.<sup>933</sup> Hierzu stehen der Non Property Company die Alternativen der Vermietung, des Verkaufs sowie des Redevelopments zur

---

928 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12.

929 Vgl. in Anlehnung an Hummel, *Marketing*, S. 6.

930 Vgl. in Anlehnung an Hummel, *Marketing*, S. 6.

931 Vgl. in Anlehnung an Nourse, *Corporate Real Estate*, S. 1015. Siehe Kapitel 3.3.4 zur Darstellung und Evaluierung dieser Bewirtschaftungsstrategien.

932 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12.

933 Vgl. in Anlehnung an Nourse, *Corporate Real Estate*, S. 1015.

Verfügung.<sup>934</sup> Mit der Entscheidungsfindung für eine dieser Verwertungsstrategien geht eine Entscheidung über die künftige Kapitalbindung in Immobilien, den Ressourcenbedarf sowie die mögliche Ausweitung der Geschäftsaktivitäten der Unternehmung einher. Erfolgt eine zentrale Formulierung der Verwertungsstrategie für die Gesamtunternehmung auf Basis der Parameter des Stammlandes, werden die lokalen qualitativen Kriterien wie umwelt- und immobilienbezogene Faktoren bei der strategischen Wahl vernachlässigt. Somit bleibt beispielsweise die Lage auf dem lokalen Immobilienmarkt bei der Entscheidungsfindung unberücksichtigt. Mit einer zentral determinierten Verwertungsstrategie kann die Zentrale jedoch Grundsatzentscheidungen bezüglich der Kapitalbindung und der Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf internationaler Ebene durchsetzen und folglich die Entwicklung und Implementierung einer einheitlichen, stammhausoptimalen Strategie gewährleisten.<sup>935</sup>

#### 4.2.3.3 Strategieentwicklung bei polyzentrischer Orientierung

Bei der polyzentrischen Ausrichtung des CREMs wird die Immobilienstrategie von den lokalen Immobilieneinheiten weitgehend autonom und ohne Abstimmung mit dem Stammhaus erstellt.<sup>936</sup> Auf Gesamtunternehmensebene existiert somit eine Vielzahl von unterschiedlichen, jeweils gastlanddominierten Immobilienstrategien.<sup>937</sup> Auf eine weltweite, inhaltliche Abstimmung dieser nationalen Strategien wird verzichtet, da die Auslandsniederlassungen als vollkommen selbständige Unternehmen in ihrem Gastland agieren und ein lokal ausgerichtetes Immobilienmanagement verfolgen.<sup>938</sup>

Diese ausgeprägte Autonomie der lokalen Immobilieneinheiten zeigt sich in den einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus. Die Formulierung der na-

---

934 Vgl. in Anlehnung an Brown et al., Real Estate, S. 94. Zur Darstellung der Verwertungsstrategien siehe Kapitel 3.3.5.

935 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

936 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 9.

937 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14.

938 Vgl. in Anlehnung an Hummel, Marketing, S. 10; Welge, Strategien, S. 571; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

tionalen Standortstrategie wird vom lokalen Immobilienmanagement ohne Abstimmung mit der Unternehmensführung im Stammland vorgenommen.<sup>939</sup> Es sind lediglich die übergeordneten Strategien der Niederlassung sowie die Strategien der relevanten Funktionsbereiche bei der Formulierung der Standortstrategie zu berücksichtigen.<sup>940</sup> Das nationale Immobilienmanagement kann folglich die Standortstrategie auf die Erfordernisse des lokalen Leistungserstellungsprozesses und der nationalen Marktgegebenheiten fokussieren.<sup>941</sup> Auf die Nutzung internationaler Standortvorteile wird weitgehend verzichtet.

In der zweiten Phase des Immobilienlebenszyklus – der Immobilienbereitstellung – findet bei Zugrundelegung der polyzentrischen Orientierung eine dezentrale Formulierung der Bereitstellungsstrategie vom nationalen Immobilienmanagement statt.<sup>942</sup> Weisungen und Vorgaben des Stammhauses sind bei der Entscheidung über Miete, Leasing, Kauf oder Projektentwicklung in der Regel nicht zu berücksichtigen. Dem nationalen CREM wird ermöglicht, auf Marktgegebenheiten einzugehen und auf Veränderungen flexibel zu reagieren.<sup>943</sup> Liegen Änderungen der Umwelt- und Unternehmenssituation vor, die gravierenden Einfluß auf die erfolgreiche Realisierung der Bereitstellungsstrategie haben, besteht die Möglichkeit, umgehend eine Strategieanpassung vorzunehmen und die Bereitstellungsstrategie den neuen Gegebenheiten anzupassen.<sup>944</sup> Somit kann eine Optimierung der strategischen Stoßrichtung zügig und ohne internationalen Koordinationsbedarf vorgenommen werden.<sup>945</sup>

Zur effizienten Bewirtschaftung des Immobilienportfolios der Non Property Company kann die Entwicklung einer Bewirtschaftungsstrategie beitragen. Während bei einer ethnozentrischen Orientierung die optimale Leistungstiefe

---

939 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

940 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1021.

941 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Stalk/Evans/Shulman, Corporate Strategy, S. 59; Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 40.

942 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14.

943 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13.

944 Vgl. in Anlehnung an Brown et al., Real Estate, S. 88.

945 Vgl. in Anlehnung an Stapleton, Management, S. 264.

in der Bewirtschaftung zentral vom Stammhaus bestimmt wird, kann beim Polyzentrismus die entsprechende Auslandsgesellschaft die Entscheidung zwischen „Make or Buy“ weitgehend autonom treffen und somit die Entscheidungsparameter des entsprechenden Marktes in die Entscheidungsfindung einbeziehen.<sup>946</sup> Während die jeweiligen Qualitäts- und Kostenunterschiede von Eigenerstellung oder Fremdbezug bei der polyzentrischen Strategieentwicklung berücksichtigt werden, sind Synergiepotentiale einer international einheitlichen Bewirtschaftungsstrategie und eines gemeinsamen Marktauftritts in der Regel nicht zu erzielen.<sup>947</sup>

Die Immobilienverwertung stellt die letzte Phase des Immobilienlebenszyklus dar.<sup>948</sup> Die Verwertungsstrategien der Vermietung und des Redevelopments können im Gegensatz zum Verkauf eine Ausweitung der Unternehmensaktivitäten der Non Property Company implizieren, wenn Flächen für eine unternehmensexterne Nutzung bereitgestellt werden oder eine aktive Verwertungsstrategie verfolgt wird. Da bei den verschiedenen Auslandsgesellschaften quasi-autonome Unternehmen vorliegen, wird die Entscheidung für eine Ausweitung des Kerngeschäftes oder dessen Begrenzung von der jeweiligen nationalen Niederlassung getroffen.<sup>949</sup> Dies betrifft ebenso die Entscheidung über einen unternehmensinternen Aufbau von Verwertungskapazitäten oder über die Zusammenarbeit mit Unternehmen der Immobilienbranche. Somit führt der Polyzentrismus auf Gesamtunternehmensebene zu einer unterschiedlichen Tiefe und Breite der jeweiligen nationalen Immobilienaktivitäten.

#### **4.2.3.4 Entwicklung von Immobilienstrategien bei regiozentrischer Orientierung**

Liegt den internationalen Unternehmenstätigkeiten eine regiozentrische Orientierung zugrunde, werden im Rahmen des CREMs eine oder mehrere intrare-

---

946 Vgl. in Anlehnung an Raney, Real Estate, S. 15.

947 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13.

948 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1015.

949 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 20; Brown et al., Real Estate, S. 195; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Stapleton, Management, S. 270.

gional einheitliche, aber interregional unterschiedliche Immobilienstrategien implementiert, wobei lokale Unterschiede berücksichtigt werden können.<sup>950</sup> Die grundsätzliche Stoßrichtung der Unternehmens- und Immobilienstrategie wird verpflichtend für die gesamte Region in Zusammenarbeit mit dem entsprechenden regionalen Headquarter und den Landesgesellschaften sowie deren Immobilieneinheiten entwickelt.<sup>951</sup> Hierbei können die Regionen Einfluß auf die Entwicklung der Immobilienstrategie nehmen, doch setzt die Zentrale gegebenenfalls Richtlinien, die zu berücksichtigen sind.<sup>952</sup> Folglich nimmt der Regionozentrismus hinsichtlich des Autonomiegrads eine Mittelstellung zwischen polyzentrischer und ethnozentrischen Prägung ein.<sup>953</sup> Die Immobilienstrategie wird nicht auf die Erfordernisse eines bestimmten Landes – sei es das Gast- oder das Stammland – ausgerichtet, sondern es wird eine immobilienwirtschaftliche Optimierung auf regionaler Ebene angestrebt.<sup>954</sup> Wie sich dies in den einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus auswirkt, soll im folgenden dargestellt werden.

Die Standortstrategie wird unter gleichrangiger Beeinflussung der einzelnen Auslandsgesellschaften der Region in Kooperation mit den lokalen Immobilieneinheiten und unter Koordination durch das regionale Headquarter erstellt.<sup>955</sup> Die Immobilieneinheiten der verschiedenen Länder können ihre lokalen Marktkenntnisse zur Standortoptimierung nutzen und gleichzeitig Effizienzvorteile durch eine Standardisierung von immobilienpezifischen Funktionen und Prozessen innerhalb der Region anstreben.<sup>956</sup> Die betriebsnotwendigen Unternehmenskapazitäten der Auslandsgesellschaften können zusammengeführt, Leerkapazitäten minimiert und der für einen bestimmten Unternehmensbereich

---

950 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Krulis-Randa, *Globalisierung*, S. 77; Bruhn, *Kommunikation*, S. 705.

951 Vgl. in Anlehnung an Quelch/Hoff, *Global Marketing*, S. 749; Behrens, *Globales Management*, S. 293; Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 15; Kreutzer, *Standardisierung*, S. 363.

952 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 20; Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 15.

953 Vgl. in Anlehnung an Kutschker, *Internationalisierung*, S. 657.

954 Vgl. in Anlehnung an Meissner, *Marketing*, S. 417.

955 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 20.

956 Vgl. in Anlehnung an Stauffert, *Internationalisierungsstrategien*, S. 40; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 15.



optimale Standort innerhalb der Region determiniert werden.<sup>957</sup> Folglich werden bei der regiozentrischen Orientierung die Vorteile einer lokalen Beeinflussung der Strategieentwicklung im Immobilienmanagement mit den Effizienzvorteilen einer regionalen Standardisierung und Koordination verbunden.

Die Immobilienbereitstellung – als zweite Phase des Immobilienlebenszyklus – behandelt die Fragestellung, in welcher Form die Unternehmensimmobilien der Non Property Company zur Verfügung gestellt werden sollen.<sup>958</sup> Durch die Integration der einzelnen Immobilienbereiche in einen regionalen Verbund findet eine regionale Determinierung der Bereitstellungsstrategie statt.<sup>959</sup> Somit werden regional gültige Entscheidungen bezüglich Kapitalbindung, gewünschtem Risikograd sowie der möglichen Einflußnahme auf die Objektgestaltung getroffen.<sup>960</sup> Bei der Entscheidungsfindung werden nicht primär die Kriterien eines Landes herangezogen, sondern die quantitativen und qualitativen Kriterien aller Immobilieneinheiten der Region bei der Strategieentwicklung berücksichtigt, um eine intraregionale Optimierung der Bereitstellung zu ermöglichen.<sup>961</sup>

Sind die betriebsnotwendigen Immobilien bereitgestellt, folgt die Aufgabe einer effizienten Bewirtschaftung des Immobilienbestandes der Non Property Company. Bei der regiozentrischen Ausrichtung wird die Bewirtschaftungsstrategie anhand regionaler Standards formuliert.<sup>962</sup> Im Rahmen der Transaktionskostenanalyse geht die Höhe der Produktions- und Transaktionskosten innerhalb der gesamten Region in die Entscheidung für eine regionale Bewirtschaftungsstrategie ein.<sup>963</sup> Es besteht die Möglichkeit, auf die unterschiedlichen Qualitäts- und Kostenstrukturen der Facilities Management-Leistungen in den einzelnen Ländern bei der Strategiedeterminierung einzugehen und gleichzeitig durch eine Standardisierung und einen Erfahrungstransfer auf regionaler Ebene Effi-

---

957 Vgl. in Anlehnung an Nourse, *Corporate Real Estate*, S. 1021.

958 Vgl. in Anlehnung an Nourse, *Corporate Real Estate*, S. 1021.

959 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 15.

960 Vgl. in Anlehnung an Stapleton, *Management*, S. 264.

961 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 20.

962 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 20; Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 15.

963 Vgl. in Anlehnung an Haines, *Corridors*, S. 558 ff.

zianzvorteile in der Bewirtschaftung sowie ein einheitliches Marktauftreten gegenüber Facilities Management-Anbietern zu realisieren.<sup>964</sup>

Die Realisierung von Synergien und Kostensenkungspotentialen auf regionaler Basis bei gleichzeitiger Nutzung von lokalen Marktkenntnissen wird auch bei der letzten Phase des Immobilienlebenszyklus<sup>965</sup>, der Immobilienverwertung, angestrebt.<sup>966</sup> Differenzierungsvorteile und Standardisierungsvorteile sollen gleichzeitig durch die Kombination von regionalen und lokalen Strategieelementen in der Verwertungsstrategie erzielt werden.<sup>966</sup> Die Entwicklung einer regional einheitlichen Verwertungsstrategie unter Berücksichtigung lokaler Unterschiede erlaubt eine grundsätzliche Festlegung der strategischen Stoßrichtung innerhalb der Region.<sup>967</sup> Dennoch können die differenzierten lokalen Marktsituationen bei der Realisierung der Verwertungsstrategie im Rahmen des Regiozentrismus<sup>968</sup> beachtet werden.<sup>968</sup>

#### 4.2.3.5 Geozentrisch geprägte Strategieentwicklung

Bei der Strategieentwicklung auf Basis der geozentrischen Orientierung wird den stark ausgeprägten Standardisierungsvorteilen durch die Entwicklung weltweit gültiger Immobilienstrategien unter mehr oder minder starker Berücksichtigung nationaler Interessen Rechnung getragen.<sup>969</sup> Durch die aktive Einbindung aller nationalen Immobilieneinheiten in den Prozeß der Strategieentwicklung sollen diejenigen Strategieelemente determiniert werden, die gleichermaßen nationalen sowie internationalen Anforderungen entsprechen.<sup>970</sup> Ziel der globalen Immobilienstrategie ist die Verbesserung der Wettbewerbsposition der Non Property Company auf weltweiter Ebene durch die Realisie-

---

964 Vgl. in Anlehnung an Brown et al., Real Estate, S. 88.

965 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1015; Hinterhuber, Globalisierung, S. 162.

966 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 15.

967 Vgl. in Anlehnung an Stapleton, Management, S. 270.

968 Vgl. in Anlehnung an Brown et al., Real Estate, S. 88.

969 Vgl. hierzu grundlegend Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13; Meissner, Marketing, S. 418; Hout/Porter/ Rudden, Global Companies, S. 371; Müller, Transnationale Unternehmen, S. 316; Kreutzer, Standardisierung, S. 385.

970 Vgl. in Anlehnung an Meissner, Marketing, S. 418; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16.

rung von globaler Kostenführerschaft und Effizienz im internationalen CREM.<sup>971</sup> Dabei werden im Einzelfall national suboptimale Immobilienstrategien bewußt in Kauf genommen.<sup>972</sup>

Bei der Entwicklung der weltweiten Standortstrategie ist die Ausgestaltung der Produktions-, Beschaffungs- und Absatzstrategie der Non Property Company zu beachten, da zwischen der Standortstrategie und diesen Funktionsbereichsstrategien Interdependenzen vorliegen.<sup>973</sup> Die geozentrische Orientierung strebt eine Optimierung der Standorte auf internationaler Ebene an.<sup>974</sup> Nationale Grenzen werden vollständig ignoriert, um weltweit optimale Unternehmens- und Immobilienaktivitäten aufbauen zu können.<sup>975</sup> Die Standortstrategie hat zur Aufgabe, den international am geeignetsten Standort für die determinierten Aktivitäten zu lokalisieren.<sup>976</sup> Somit werden die Kerngeschäftsfelder der Non Property Company an dem für sie – hinsichtlich der einzelnen Standortfaktoren – optimalen Standort durchgeführt und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung durch optimale Standortbedingungen gestärkt.

Die Immobilienbereitstellung folgt als zweite Phase des Immobilienlebenszyklus` der Standortwahl und behandelt die Fragestellung, in welcher Form die Unternehmensimmobilien der Non Property Company zur Verfügung gestellt werden sollen.<sup>977</sup> Durch die Integration der einzelnen Immobilieneinheiten in einen weltweiten Konzern findet eine internationale Determinierung der Bereitstellungsstrategie statt.<sup>978</sup> International valide Grundsatzentscheidungen bezüglich Kapitalbindung, Risiko sowie der möglichen Objekteinflußnahme

---

971 Vgl. in Anlehnung an Levitt, Globalization, S. 225; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 189; Hamel/Prahalad, Global Strategy, S. 382; Keegan, Marketing, S. 705; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

972 Vgl. in Anlehnung an Meffert, Wettbewerbsstrategien, S. 402; Handy, Corporate Power, S. 60; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16; Backhaus, Marketing, S. 57.

973 Vgl. in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal, Global Reach, S. 636; Meissner/Gerber, Auslandsinvestition, S. 226.

974 Vgl. in Anlehnung an Lyne, Whirlpool, S. 839.

975 Vgl. in Anlehnung an Stauffert, Internationalisierungsstrategien, S. 40; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13.

976 Vgl. in Anlehnung an Nourse, Corporate Real Estate, S. 1021.

977 Vgl. in Anlehnung an Raney, Real Estate, S. 14; Nourse, Corporate Real Estate, S. 1021.

978 Vgl. hierzu grundlegend Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Kreutzer, Global-Marketing, S. 17; Hummel, Marketing, S. 10.

werden getroffen und sind in allen Immobilieneinheiten durchzusetzen.<sup>979</sup> Das kann sich beispielsweise darin äußern, daß wenig spezifische Flächen wie Bürogebäude angemietet werden, da mit dieser Bereitstellungsalternative eine geringe finanzielle und zeitliche Bindung einhergehen kann. Bei hochspezifischen Immobilien wie besondere Produktionsstätten kann eine Eigentumsstrategie im Vergleich zum Leasing vorteilhaft sein, da die Flexibilität der Unternehmung durch die unkündbare Grundmietzeit in Höhe von 40% bis 90% der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer im Rahmen des Leasings eingeschränkt wird. Inwieweit lokale Freiheitsgrade zur Implementierung und Umsetzung der globalen Grundsätze gewährt werden, ist von der Unternehmensführung zu bestimmen.

Während der Phase der Immobilienbewirtschaftung wird bei der geozentrischen Orientierung die simultane Verwirklichung von weltweiten Standardisierungsvorteilen und lokalen Differenzierungsvorteilen im Facilities Management angestrebt.<sup>980</sup> Bei der strategischen Entscheidung für die optimale Leistungstiefe in der Immobilienbewirtschaftung gehen in die Transaktionskostenanalyse die Kriterien des Stammlandes ebenso wie die der Auslandsgesellschaften ein. Durch die Mitarbeit aller Immobilieneinheiten bei der Formulierung der Bewirtschaftungsstrategie können einerseits die Implementierung einer international abgestimmten Strategie sowie ein einheitliches Marktauftreten gesichert und andererseits die globalen Kriterien bei der strategischen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.<sup>981</sup> Die Strategieentwicklung im Facilities Management ist auf die globale Optimierung der Bewirtschaftung, beispielsweise über die Bildung von strategischen Allianzen mit international agierenden Anbietern, ausgerichtet.<sup>982</sup>

Die Prinzipien der geozentrischen Orientierung zeigen sich ebenso in der letzten Phase des Immobilienlebenszyklus, welche die Verwertung nicht betriebs-

---

979 Vgl. in Anlehnung an Stapleton, Management, S. 264; Welge, Rationalisierung, S. 172.

980 Vgl. in Anlehnung an Raney, Real Estate, S. 14; Quelch/Hoff, Global Marketing, S. 751.

981 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 15; Hummel, Marketing, S. 10.

982 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 13; Lyne, Whirlpool, S. 840.

notwendiger Immobilienbestände umfaßt.<sup>983</sup> Durch die kooperative Formulierung der Verwertungsstrategie der Non Property Company durch alle Immobilienbereiche der Unternehmung kann die generelle Stoßrichtung der Verwertungsstrategie für die Immobilieneinheiten verbindlich bestimmt und ihre internationale Implementierung sichergestellt werden.<sup>984</sup> Analog zur Immobilienbereitstellung können auch im Rahmen der Verwertung lokale Freiheiten zur Umsetzung der Strategie und Berücksichtigung lokaler Besonderheiten gewährt werden.

#### **4.2.4 Organisationsgestaltung im internationalen Corporate Real Estate Management**

##### **4.2.4.1 Allgemeine Charakteristika internationaler Organisationsstrukturen**

###### **4.2.4.1.1 Grundlagen**

Der zunehmende Wettbewerbsdruck sowie die differenzierten Anforderungen der Gastländer zwingen international tätige Unternehmen verstärkt dazu, Internationalisierungsstrategien rational zu entwickeln.<sup>985</sup> Die erfolgreiche Implementierung einer Unternehmens- und daraus abgeleiteten Immobilienstrategie bleibt allerdings offen, wenn deren koordinierte Umsetzung nicht gelingt. Die Organisation stellt hier einen kritischen Faktor dar, weil durch sie der Rahmen für die Abwicklung der internationalen Geschäftstätigkeit determiniert wird.<sup>986</sup> Eine fehlende Übereinstimmung von strategischer Absicht und organisatorischer Gestaltung der Gesamtunternehmung sowie des Immobilienbereichs führt zu erhöhten Reibungsverlusten bei der Ausübung des internationalen Geschäfts, aus denen langfristige Erfolgseinbußen folgen können.<sup>987</sup> Ziel der or-

---

983 Vgl. in Anlehnung an Stapleton, Management, S. 270.

984 Vgl. in Anlehnung an Brown et al., Real Estate, S. 105.

985 Vgl. Joroff et al., Strategic Management, S. 19.

986 Vgl. Bleicher, Zentralisation, S. 25; Kieser, Orga, Sp. 2999; Macharzina, Unternehmensführung, S. 385 f.; Organisatorische Gestaltungsprozesse umfassen die Aufbau- und die Ablauforganisation. Erstere steht im Mittelpunkt der Überlegungen dieses Kapitels. Bezüglich der Organisationstheorien siehe u.a. Remer, Organisationstheorien, Sp. 3057 ff.

987 Vgl. Bleicher, Organisation, S. 101; Macharzina, Internationalisierung, S. 4; Gebert, Organisationsentwicklung, Sp. 3007; Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 31; Bühner, Personalmanagement, S. 403; Staehle, Management, S. 641; Hinterhuber, Strategisches Handeln, S. 99; Frese/Blies, Internationalisierung, S. 289; Frese/Werder, Organisation, S. 4.

organisatorischen Gestaltung muß es daher sein, Rahmenstrukturen zu schaffen, welche der strategischen Orientierung der Unternehmensleitung, den Anforderungen des Kerngeschäftes, der Immobilienphilosophie, den Immobilienzielen und -strategien entsprechen.<sup>988</sup> Die organisatorische Gestaltung von Non Property Companies und deren Immobilienmanagement ist hierbei mit zwei grundlegenden Problemen befaßt: Zum einen ist zu bestimmen, wie die Gesamtunternehmung organisatorisch strukturiert werden soll; zum anderen sind Lösungen bereitzustellen, wie das CREM in diese Gesamtorganisation integriert werden kann.<sup>989</sup> Da die organisatorische Verankerung des Immobilienmanagements von der Gesamtunternehmensstruktur abhängig ist, wird in den folgenden Ausführungen auf beide Aspekte eingegangen.<sup>990</sup>

Aufbauend auf den allgemeinen Zentralisationsprinzipien werden die konkreten Erscheinungsformen der Organisationsstrukturen sowie der Verankerung des CREMs durch den Grad der realisierten Integration in die Gesamtorganisation geprägt.<sup>991</sup> Als Gestaltungsalternativen stehen der Non Property Company differenzierte Strukturen mit einer deutlichen Trennung von Inlands- und Auslandsaktivitäten sowie integrierte Strukturen, bei denen es in der Zentrale zu keiner organisatorischen Trennung des Inlands- und Auslandsgeschäftes kommt, auf Gesamtunternehmensebene zur Verfügung.<sup>992</sup> Für die Eingliederung des Immobilienmanagements in die bestehende Organisationsstruktur werden als mögliche Gestaltungsalternativen die Zusammenfassung der Immobilienfunktionen in einer Zentralabteilung, die Etablierung einer selbständi-

---

988 Vgl. Joroff et al., *Strategic Management*, S. 38; Ghoshal/Bartlett, *Processes*, S. 87; Henzler/Rall, *Weltmarkt III*, S. 170; Macharzina, *Internationalisierung*, S. 4; Perlitz, *Management*, S. 603; Hinterhuber, *Dynamik*, S. 74; Robock/Simmonds, *International business*, S. 271. Bezüglich der Einflußgrößen auf die Organisation siehe u.a. Welge, *Organisationsform*, Sp. 3021 ff.

989 Vgl. Schmidt, *Organisationstechniken*, Sp. 3047; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 706.

990 Für mögliche Alternativen zur weiteren Untergliederung des CREMs siehe Drumm, *Geschäftsbereichsorganisation*, S. 42 ff. sowie Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 708.

991 Vgl. Welge, *Management*, S. 193; Bleicher, *Zentralisation*, S. 25.

992 Vgl. Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 312; Kieser, *Organisation*, S. 152; Albrecht, *Organisationsstruktur*, S. 79 ff.; Rühli, *Zielsystem*, Sp. 2318; Meffert, *Marketing-Management*, S. 242: Die Strukturtypen von Organisationen können anhand der zweiten Hierarchieebene unterschieden werden. Eine Spezialisierung nach Verrichtungen wie Beschaffung, Produktion, Vertrieb führt zu einer funktionalen Organisation, eine Spezialisierung nach Objekten wie Produkte und Kunden zu einer divisionalen Organisation.

gen Linienabteilung auf der zweiten Hierarchieebene sowie die dezentrale Einordnung in die einzelnen Geschäftsbereiche diskutiert.<sup>993</sup>

#### 4.2.4.1.2 Differenzierte Strukturen

Die differenzierten Organisationsstrukturen auf Gesamtunternehmensebene umfassen die International Division und das Konzept der Holdinggesellschaft, die im folgenden dargestellt werden.<sup>994</sup>

Unter einer International Division ist eine – vielfach aus der Exportabteilung hervorgegangene – in die bestehende Zentrale des Stammhauses rechtlich integrierte Funktionseinheit zu verstehen, die speziell für die Betreuung und Abwicklung der Auslandsaktivitäten zuständig ist, und der alle ausländischen Niederlassungen unterstellt sind.<sup>995</sup> Sie unterstützt die Auslandsniederlassungen bei der Ausarbeitung sowie Implementierung länderspezifischer Strategien und überwacht die Einhaltung der Strategien sowie den allgemeinen Erfolg der Tochtergesellschaften.<sup>996</sup> Die Vorteile einer International Division für die Gesamtorganisation bestehen in der klaren Kompetenzabgrenzung, der Aufgabenspezialisierung und der Fähigkeit zur raschen Anpassung.<sup>997</sup> Fachleute für das Auslandsgeschäft werden in einer Abteilung des Stammhauses zusammengefaßt, und damit wird länderspezifisches Fachwissen gebündelt.<sup>998</sup> Es ergeben sich weiterhin Vorteile aus der Erleichterung operationaler Entscheidungen im Auslandsgeschäft, jedoch kann es zu Konflikten zwischen In- und Auslandsdivision und zu Kommunikationsproblemen durch die Doppelgleisigkeit in der Unternehmung kommen.<sup>999</sup> Die International Division bleibt von der

---

993 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 205.

994 Vgl. Gadiant/Hook, Organizing, S. 66; Macharzina, Internationalisierung, S. 6 f.

995 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 744; Blödmann, Organisation, S. 315; Hüttner, Marketing, S. 546; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 314; Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1594; Davis, Corporations, S. 613; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 128; Albaum et al., Marketing, S. 463.

996 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 269.

997 Vgl. Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1595; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 128.

998 Vgl. Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 128.

999 Vgl. Perlit, Management, S. 607; Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1595.

Kooperationsbereitschaft der Inlandssparten abhängig, welche häufig ein mangelndes Interesse am Auslandsgeschäft aufweisen, so daß Wachstumschancen in den Gastländern nicht optimal genutzt werden.<sup>1000</sup>

Zu den differenzierten Strukturen zählen weiterhin die Holdingkonzepte.<sup>1001</sup> Hierunter werden all jene Erscheinungsformen verstanden, bei denen die internationalen Aktivitäten in einer rechtlich selbständigen Einheit zusammengefaßt sind, welche an anderen rechtlich selbständigen Unternehmen maßgeblich und dauerhaft beteiligt ist, wobei sie grundsätzlich über ihre Beteiligungsunternehmen aktiv wird.<sup>1002</sup> Die Typenvielfalt reicht von der reinen Finanzholding bis hin zur Managementholding.<sup>1003</sup> Erstere hat ihre Aufgabe im Erwerb und der Verwaltung im Sinne der finanziellen Kontrolle und Koordination der Auslandsgesellschaften.<sup>1004</sup> Daher kommt ihr ein vergleichsweise geringer Einfluß auf die Entscheidungskompetenz und Ressourcenallokation der Niederlassungen zu.<sup>1005</sup> Bei der Managementholding gibt die Zentrale den Auslandsniederlassungen durch strategische Entscheidungen die Unternehmensphilosophie sowie geschäftspolitische Grundsätze weitestgehend vor.<sup>1006</sup> Damit geht eine geringere Autonomie der Niederlassung einher.<sup>1007</sup>

#### 4.2.4.1.3 Integrierte Strukturen

Integrierte Strukturen nehmen im Gegensatz zu differenzierten Strukturen in der Zentrale keine organisatorische Trennung in Inlands- und Auslandsbereiche vor.<sup>1008</sup> Vielmehr werden Geschäftssegmente gebildet, deren Leitung so-

---

1000 Vgl. Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 128; Blödmann, Organisation, S. 316.

1001 Vgl. Macharzina, Internationalisierung, S. 7.

1002 Vgl. Bleicher, Organisation, S. 167; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 195; Macharzina, Internationalisierung, S. 7; Obermeier, Holding, S. 5.

1003 Vgl. Keller, Internationalisierungsgrad, S. 718 ff.; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 314. Siehe Rühli, Organisationsformen, Sp. 3031 ff. zu den Varianten der Holdingkonzepte.

1004 Vgl. Hüttner, Marketing, S. 549; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 195.

1005 Vgl. Macharzina, Internationalisierung, S. 7; Hüttner, Marketing, S. 549.

1006 Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 195; Macharzina, Unternehmensführung, S. 744; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 314.

1007 Vgl. Henzler/Rall, Management-Holding, S. 229 f.

1008 Vgl. Blödmann, Organisation, S. 313.



wohl für die nationalen als auch die internationalen Aktivitäten zuständig sind.<sup>1009</sup> Zu den Typen der integrierten Struktur zählen die funktionale, produktorientierte und regionale Struktur sowie mehrdimensionale Matrixstrukturen und Netzwerkkonzepte, deren Charakteristika erläutert werden sollen.<sup>1010</sup>

Bei der integrierten Funktionalstruktur werden die Auslandsaktivitäten vollständig in die entsprechenden funktionalen Bereiche der Stammhausorganisation integriert, so daß der jeweilige Funktionsbereich für die Betreuung der dezentralen Operationen in den Auslandsgesellschaften verantwortlich ist.<sup>1011</sup> Der Vorteil dieser Struktur liegt in der Vermeidung von Doppelarbeiten in allen Funktionsbereichen.<sup>1012</sup> Auf den Auslandsmärkten kann eine mit den Inlandsaktivitäten abgestimmte Marktbearbeitung erfolgen, wobei die Entscheidungskompetenz und Verantwortung bei einer Führungskraft zentralisiert wird.<sup>1013</sup> Dies kann jedoch zu organisatorischen Überlastungen in der Zentrale führen.<sup>1014</sup>

Die integrierte Produktstruktur charakterisiert sich durch eine Spezialisierung der Gesamtunternehmung nach leistungsprogrammbezogenen Gesichtspunkten, wobei die Auslandsaktivitäten der Verantwortlichkeit der entsprechenden Produktbereiche unterstehen.<sup>1015</sup> Mit dieser organisatorischen Alternative sind günstige strukturelle Voraussetzungen für eine weltweite Produktkoordination gegeben.<sup>1016</sup> Auch ist eine schnelle und flexible Anpassung der Produktlinien an Bedarfsveränderungen möglich. Aus globaler Sicht wirkt die Produktstruktur einer Programmzersplitterung entgegen und ermöglicht die Akkumulation von

---

1009 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 242.

1010 Vgl. Kieser, Orga, Sp. 2995.

1011 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 745; Hüttner, Marketing, S. 546; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 129; Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1595; Keegan, Marketing, S. 629; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 317; Davis, Corporation, S. 608.

1012 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 545; Macharzina, Internationalisierung, S. 7; Perlit, Management, S. 609.

1013 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 242 ff.; Frese, Organisation, S. 429 f.

1014 Vgl. Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 129; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 318.

1015 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 745; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 269; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 129; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 184; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 178.

1016 Vgl. Perlit, Management, S. 609.

internationalen Marktkennntnissen in den heimischen Produktparten.<sup>1017</sup> Nachteilig kann sich die ungenügende Berücksichtigung geographischer und kultureller Besonderheiten auswirken.<sup>1018</sup> Weiterhin kann eine Unterhöhnung der Rolle der ausländischen Unternehmensführung aufkommen, da die lokalen Manager denjenigen der Zentrale untergeordnet werden.<sup>1019</sup>

Bei Unternehmen mit einer starken regionalen Streuung der Unternehmensaktivitäten kann eine integrierte Regionalorganisation vorteilhaft sein.<sup>1020</sup> Es erfolgt eine Bündelung von nationalen sowie auch internationalen Aktivitäten zu regional orientierten Teilbereichen, die jeweils von regionalen Headquarters geführt werden.<sup>1021</sup> Vorteilhaft bei dieser Organisationsstruktur ist, daß die Strategieentwicklung, Ressourcenallokation und Leistungsbeurteilung gut auf die jeweiligen Regionen abgestimmt werden können.<sup>1022</sup> Mit einer Regionalorganisation kann stärker auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kulturen eingegangen und auf Marktveränderungen schnell reagiert werden, da die Möglichkeit zur Nutzung von marktbedingtem Know-how vorliegt.<sup>1023</sup> Von Nachteil sind die Schwierigkeiten der interregionalen Leistungsprogrammabstimmung sowie der Realisierung von Skaleneffekten in den einzelnen Funktionsbereichen.<sup>1024</sup>

Vielfach sind in der Realität integrierte Strukturen nicht eindimensional, sondern als mehrdimensionale Matrixstrukturen konzipiert.<sup>1025</sup> Hierbei ist eine

---

1017 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 545; Macharzina, Unternehmensführung, S. 746; Davis, Corporation, S. 609 ff.

1018 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 746; Perlitz, Management, S. 609.

1019 Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 244.

1020 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 746; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 320; Keegan, Marketing, S. 631; Bleicher, Organisation, S. 158.

1021 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 270; Meffert, Marketing-Management, S. 245; Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1597; Hill, Organisationslehre, S. 182.

1022 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 270; Perlitz, Management, S. 610; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 320; Frese, Organisation, S. 433.

1023 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 270; Meffert, Marketing-Management, S. 245; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 130; Hüttner, Marketing, S. 547; Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1597; Hill/Fehlbaum/Ulrich, Organisationslehre 1, S. 182 f.

1024 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 746; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 270; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 130; Blödmann, Organisation, S. 318.

1025 Vgl. Frese, Organisation, S. 444; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 320; Bleicher, Organisation, S. 161.

gleichzeitige Überlagerung von funktionaler, produktorientierter und/oder regionaler Dimension möglich.<sup>1026</sup> Mit dem Aufbau von Matrixstrukturen wird versucht, den bei einem diversifizierten Leistungsprogramm und einer starken regionalen Streuung entstehenden Desintegrationseffekten entgegenzuwirken und eine globale Abstimmung des Unternehmens zu erreichen.<sup>1027</sup> Jedoch tendieren Matrixstrukturen zu einer hohen Leistungsintensität sowie einer Intensivierung bürokratischer Regelungen und sind sehr konfliktträchtig.<sup>1028</sup> Bei Matrixstrukturen kann sich eine solche Komplexität ergeben, daß die Vorteile einer größeren Anpassungsfähigkeit von der Schwerfälligkeit der Organisation überlagert werden.<sup>1029</sup>

Netzwerkorganisationen grenzen sich von dem hierarchischen Aufbau differenzierter und integrierter Strukturen hauptsächlich dadurch ab, daß intensive horizontale wie vertikale Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmensteilen bestehen, die sich auch untereinander – ohne Umweg über die Zentrale – abstimmen können.<sup>1030</sup> Die Basisannahme des Netzwerkansatzes ist, daß die Unternehmensführung jede der im Ausland befindlichen Niederlassungen als eine Quelle von Ideen, Fähigkeiten und Wissen betrachtet, die zum Wohl der Gesamtunternehmung genutzt werden sollte.<sup>1031</sup> Die Netzwerkstruktur ist durch eine dichte Steuerung und eine gemeinsame Strategieformulierung gekennzeichnet. Es liegt ein intensiver Austausch von Technologien, Finanzen, Personal und Material zwischen den interdependenten Einheiten vor.<sup>1032</sup> Die

---

1026 Vgl. Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 557; Kemmler, Organisation, S. 696; Macharzina, Unternehmensführung, S. 746 f.; Welge, Organisationsstrukturen, Sp. 1598; Meffert, Marketing-Management, S. 245; Blödm, Organisation, S. 311; Perlitz, Management, S. 612: Bei der Überlagerung von zwei Dimensionen wird von einer einfachen Matrixstruktur gesprochen. Um eine Tensororganisation handelt es sich, wenn eine Überlagerung von funktionalen, produktorientierten und regionalen Weisungsbefugnissen in einer dreidimensionalen Organisationsstruktur vorliegt.

1027 Vgl. Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 186; Macharzina, Unternehmensführung, S. 746; Staehle, Management, S. 679.

1028 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 270; Blödm, Organisation, S. 323; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 558; Bleicher, Organisation, S. 164.

1029 Vgl. Frese/Blies, Internationalisierung, S. 296; Perlitz, Management, S. 613; Dülfer, Management, S. 125; Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 51; Wagner, Organisationsstrukturen, S. 582.

1030 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 403 f.; Gomez/Zimmermann, Unternehmensorganisation, S. 92 f.; Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 84.

1031 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 288 f.

1032 Vgl. Bartlett, Management, S. 438; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 288 f.

einzelnen Wertschöpfungsstufen werden stets in dem Land angesiedelt, das für die jeweilige Aufgabenstellung die besten Voraussetzungen bietet.<sup>1033</sup> Von der Unternehmensleitung ist sicherzustellen, daß die internationalen Unternehmensaktivitäten trotz der hohen Arbeitsteilung aufeinander abgestimmt sind und die Komplexität beherrschbar bleibt. Die Netzwerkorganisation strebt die Erzielung globaler Effizienz durch eine weltweite Standardisierung und Integration von Unternehmensaktivitäten an bei gleichzeitiger Differenzierung der Leistungen und Anpassung an die Bedürfnisse der einzelnen Ländermärkte.<sup>1034</sup> Daneben soll auch eine lokale Anpassungsfähigkeit sowie eine weltweite Lernfähigkeit erreicht werden.<sup>1035</sup> Der Nachteil der Netzwerkorganisation liegt bei mangelnder Koordination der weltweiten Unternehmensaktivitäten in der Gefahr einer Orientierungslosigkeit der interdependenten Unternehmenseinheiten.<sup>1036</sup>

#### 4.2.4.1.4 Organisatorische Verankerung des Immobilienmanagements

Zur organisatorischen Verankerung des Immobilienmanagements in die bestehende Organisationsstruktur der Non Property Company werden idealtypischerweise die folgenden Alternativen unterschieden: CREM als Zentralabteilung, als selbständige Linienabteilung auf der zweiten Hierarchieebene oder als Teil der Geschäftsbereiche.<sup>1037</sup>

Sind alle Immobilienfunktionen in einer Zentralabteilung CREM zusammengeführt, ermöglicht dies eine bereichsübergreifende Sichtweise über die Immobilienaktivitäten der Unternehmung.<sup>1038</sup> Die einzelnen operativen Geschäftsbereiche bestimmen Art und Umfang der benötigten immobilienbezogenen Leistungen und artikulieren diesen Bedarf über den Dienstweg an das zentrale Immo-

---

1033 Vgl. Ringlstetter/Skrobarczyk, Strategien, S. 344.

1034 Vgl. Rall, Organisations-Netze, S. 88; Rall, Netzwerkansatz, S. 669.

1035 Vgl. Gomez/Zimmermann, Unternehmensorganisation, S. 93.

1036 Vgl. Baurle/Schmid, Transnationale Organisation, S. 992 f.

1037 Vgl. hierzu grundlegend Horváth, Internationales Controlling, Sp. 250 f.; Österle, Rolle, S. 235 ff.

1038 Vgl. in Anlehnung an Lake, Decision Making, S. 13; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 135.

bilienmanagement, welches anschließend autonom über die Art der Aufgabenerfüllung bestimmt.<sup>1039</sup> Diese umfassende Ausgliederung räumt dem zentralen CREM eine relativ starke Stellung innerhalb der Non Property Company ein, da den operativen Einheiten die Kompetenzen und Ressourcen zur eigenständigen Durchführung von immobiliespezifischen Leistungen entzogen werden und sie somit von dem zentralen Immobilienmanagement abhängig sind.<sup>1040</sup> Bei dieser organisatorischen Alternative werden die Etablierung einheitlicher Immobilienstrategien und Standards ermöglicht, die Realisierung von Rationalisierungspotentialen und Synergieeffekten im Immobilienmanagement forciert sowie Steuerungs- und Kontrollaktivitäten erleichtert, jedoch steht diesen Vorteilen die Gefahr einer zu großen Problemdistanz gegenüber.<sup>1041</sup> Dies kann sich darin äußern, daß immobiliespezifische Leistungen bereitgestellt werden, die den Anforderungen der einzelnen Geschäftsbereiche nicht entsprechen. Durch die monopolistische Stellung des zentralen Immobilienmanagements kann es weiterhin zu einer Unterhöhlung der dezentralen Kosten- und Ergebnisautonomie der operativen Einheiten kommen.<sup>1042</sup>

Bei der Eingliederung des Funktionsbereichs CREM als eigenständige Linienabteilung auf der zweiten Hierarchieebene in die Organisationsstruktur der Non Property Company wird der Aufbau eines selbständigen Geschäftsbereichs Immobilien unterstützt. Dieser kann über die Verrechnung von Transferpreisen marktliche Beziehungen zu den operativen Einheiten der Unternehmung, aber auch zu externen Unternehmen etablieren.<sup>1043</sup> Zur Förderung der Dienstleistungsorientierung des CREMs kann den einzelnen Geschäftsbereichen weiterhin die Möglichkeit eingeräumt werden, immobilienbezogene Leistungen

---

1039 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 208 f.

1040 Vgl. in Anlehnung an Kane, Planning, S. 8; Blödmann, Controlling, S. 381; Schäfers, Organisatorische Ausrichtung, S. 255.

1041 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 706 f. Rationalisierungseffekte können durch ein internes Flächenclearing und Synergieeffekte durch den einheitlichen Auftritt gegenüber Marktpartnern entstehen.

1042 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 211.

1043 Vgl. in Anlehnung an Gilbert, Corporate Real Estate, S. 24. Siehe Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 211, für eine ausführliche Darstellung dieser Organisationsalternative. Inwieweit externe Anbieter und Nachfrager in das betriebliche Immobilienmanagement einbezogen werden, stellt eine strategische Entscheidung der Unternehmensführung dar.

auch von externen Anbietern zu erwerben. Das zentrale Immobilienmanagement steht dann in Konkurrenz zum Immobilienmarkt und kann den Geschäftsbereichen weder Leistungen noch Preise aufkotroyieren.<sup>1044</sup> Ein Problem-bereich dieser Lösung liegt in der Gefährdung der Auslastung der unternehmenseigenen Kapazitäten, wenn die operativen Einheiten in hohem Maß externe Anbieter in Anspruch nehmen.<sup>1045</sup>

Die dritte organisatorische Gestaltungsalternative stellt die dezentrale Eingliederung des Immobilienmanagements in die einzelnen Geschäftseinheiten der Non Property Company dar.<sup>1046</sup> Mit dieser Alternative werden den operativen Einheiten weitgehend autonome Entscheidungs- und Durchführungs-kompetenzen bezüglich des Einsatzes, der Nutzung und der Verwertung von Immobilien eingeräumt.<sup>1047</sup> Die Vorteile der dezentralen Organisationslösung bestehen in der flexiblen und schnellen Bereitstellung von immobilien-spezifischen Lösungsansätzen sowie in der Stärkung der Kosten- und Ergebnisautonomie der operativen Einheiten.<sup>1048</sup> Problematisch sind hingegen die bereichsübergreifende Koordination und Kontrolle, der Aufbau einheitlicher Immobilienstrategien sowie die Nutzung von Synergie- und Kosteneinsparungseffekten auf Gesamtunternehmensebene.<sup>1049</sup>

Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht in der Determinierung der Gesamtorganisationsstruktur der Non Property Company sowie der Eingliederung des Immobilienbereichs in diese Struktur. Inwieweit eine Zentralisation oder Dezentralisation in der Organisationsstruktur verwirklicht werden soll, wird

---

1044 Vgl. Veale, Corporate Real Estate, S. 13; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 212 f.; Isakson/Sircar, Corporate Real Estate Management, S. 30.

1045 Vgl. Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 213 in Verbindung mit Scherm, Personalabteilung, S. 3.

1046 Vgl. hierzu grundlegend Gadient/Hook, Organizing, S. 67; Macharzina, Unternehmensführung, S. 706; Nourse, Using Real Estate Asset Management, S. 4 f.; Lake, Decision Making, S. 13.

1047 Vgl. Schäfers, Management, S. 855; Kane, Planning, S. 7.

1048 Vgl. in Anlehnung an Blödorn, Controlling, S. 381; Steinmann/Schreyögg, Umsetzung, S. 752; Macharzina, Unternehmensführung, S. 706; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 207.

1049 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 706. Ein zentrales Flächen-clearing wird bei dieser Organisationsalternative erschwert.

maßgeblich von der strategischen Orientierung der Unternehmensführung beeinflusst und differiert mit ethno-, poly-, regio- oder geozentrischer Orientierung.

#### 4.2.4.2 Ethnozentrische Prägung der Organisationsstruktur

Da die Wertschöpfungsaktivitäten bei ethnozentrischer Orientierung weitgehend auf das Stammland konzentriert sind, übernehmen die Auslandsniederlassungen, welche vorwiegend in zum Heimatland verwandten Märkten tätig sind, primär die Aufgabe, die im Stammland produzierten Güter abzusetzen. Die formale Organisationsstruktur auf Gesamtunternehmensebene wird aufgrund der Homogenität der ausländischen Tätigkeitsbereiche zum Zweck einer engen Koordination als differenzierte Struktur ausgeprägt sein.<sup>1050</sup> In diesem Rahmen bietet sich bei der ethnozentrischen Orientierung die International Division oder die Managementholding mit einer engen Koordination der Auslandsniederlassungen an.<sup>1051</sup>

Die mit den koordinationsintensiven Strukturen der International Division oder Managementholding verbundene Art der Spezialisierung bietet insbesondere für die in der Aufbauphase der Internationalisierung befindliche Non Property Company Vorteile aufgrund der Zusammenfassung des internationalen Wissens und des Know-hows in einer Abteilung.<sup>1052</sup> Sie ermöglicht eine ausschließliche Konzentration auf die internationalen Tätigkeiten und eine durch Spezialisierung erreichte Verkürzung der Kommunikationswege.<sup>1053</sup> Nachteilig wirken sich die starken Interdependenzen zwischen rein national tätigen Einheiten und der internationalen Abteilung aus, wenn letztere auf die Kompeten-

---

1050 Vgl. in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 76; Macharzina, Unternehmensführung, S. 747; Macharzina, Organisation, S. 600. Wenn vereinzelt integrierte Strukturen in Form einer integrierten Funktionalstruktur oder Produktstruktur anzutreffen sind, dann weisen sie einen geringen Grad an Komplexität auf.

1051 Vgl. in Anlehnung an Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25 und 247; Davidson, management, S. 278.

1052 Vgl. hierzu grundlegend Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 195 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 744; Perlit, Management, S. 607; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 314 f.; Davis, Corporations, S. 612.

1053 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 13; Macharzina, Internationalisierung, S. 7; Hünerberg, Marketing, S. 114; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 19.

zen der für das Stammland zuständigen Einheiten zurückgreifen muß.<sup>1054</sup> Die aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen der nationalen und internationalen Einheiten möglicherweise entstehenden Konflikte bedürfen einer besonderen Berücksichtigung durch Koordination.<sup>1055</sup> Als weitere Nachteile dieser Organisationsalternativen gelten die Isolierungstendenzen, die geringe Nutzung von Synergieeffekten sowie der potentielle kulturelle Konflikt zwischen Managern der Gastländer und denen des Stammhauses.<sup>1056</sup>

Durch die enge Koordination der Auslandsniederlassungen auf Gesamtunternehmensebene und der daraus resultierenden geringen Autonomie ist eine länderspezifische Ausgestaltung des CREMs kaum möglich.<sup>1057</sup> Da die Wertschöpfungsaktivitäten der Non Property Company weitestgehend auf das Stammland konzentriert sind, werden in den Gastländern lediglich Vertriebsstätten benötigt. Diese können meist wegen ihrer geringen Spezifität in den jeweiligen Ländern angemietet werden. Damit wird die Kapitalbindung in den Gastländern minimiert und die Non Property Company benötigt eine nur kurze Zeit zum Aufbau der Vertriebskapazitäten. Die Flexibilität der Unternehmung bleibt gewährleistet, wenn die Kapazitäten in den Gastländern mit geringem Zeit- und Kostenaufwand wieder abgebaut werden können. Durch die – im Vergleich zu den anderen Bereitstellungsalternativen – geringe zeitliche und finanzielle Bindung der Non Property Company bei Abschluß eines Mietvertrages für die Vertriebslokalitäten ist der Erfolg der Auslandsaktivitäten weniger von der Nutzung der lokalen Marktkennntnisse der Immobilieneinheiten in den Gastländern abhängig, als dies bei den anderen strategischen Orientierungen der Fall ist. Auf die Einbringung von lokalem Know-how wird zugunsten einer einheitlichen Marktbearbeitung in allen Gastländern und einer bestmöglichen

---

1054 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 744; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 316.

1055 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *entreprises multinationales*, S. 172; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 13; Macharzina, *Internationalisierung*, S. 7.

1056 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, *Internationalisierung*, S. 7; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 316.

1057 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 747; Meffert/Bolz, *Marketing-Management*, S. 25; Hünenberg, *Marketing*, S. 114; Adler/Ghadar, *Human Resource Management*, S. 242.



Steuerung und Kontrolle der Auslandsaktivitäten von der Zentrale aus verzichtet.

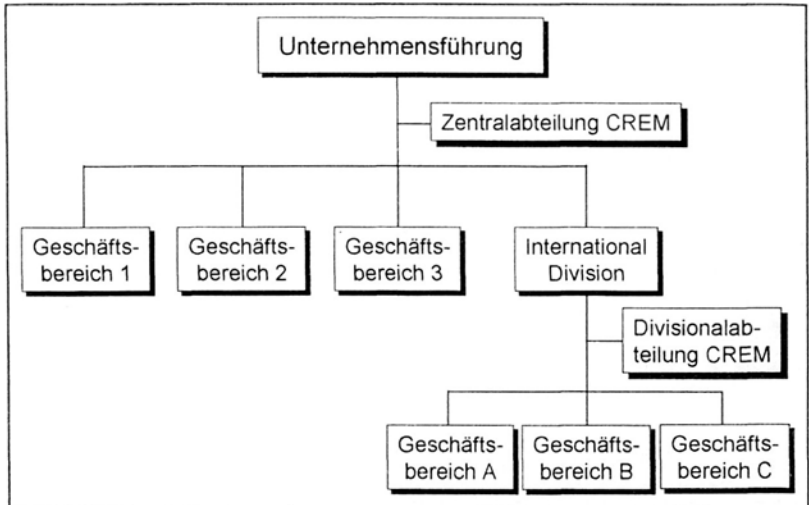


Abbildung 34: Zentrale Einbindung des CREMs in eine International Division<sup>1058</sup>

Auf die Einbindung des CREMs in die Gesamtunternehmensstruktur hat die ethnozentrische Orientierung eine Zentralisation der Immobilienfunktion in einer Zentralabteilung zur Folge. Diese kann die Immobilienaktivitäten vom Stammland aus in den verschiedenen Gastländern steuern und die Implementierung einheitlicher Immobilienstrategien und immobiliespezifischer Standards in allen Ländern sicherstellen.<sup>1059</sup> Die Zentralabteilung CREM kann mit einer Divisionalabteilung kombiniert werden, die für die Implementierung und die Koordination des Immobilienmanagements in den Auslandsniederlassungen zuständig ist. Bei ausgeprägten Immobilienaktivitäten in den internationalen Geschäftsbereichen können des weiteren dezentrale Immobilieneinheiten

<sup>1058</sup> In Anlehnung an: Blödorn, Organisation, S. 316; Keegan, Marketing, S. 632.

<sup>1059</sup> Vgl. in Anlehnung an Drumm, Geschäftsbereichsorganisation, S. 43 f.

aufgebaut werden, die grundsätzlich Ausführungsfunktionen übernehmen. Wie eine solche Verankerung des Immobilienmanagements ausgestaltet sein könnte, kann der Abbildung 34 entnommen werden.

#### 4.2.4.3 Polyzentrisch geprägte Organisationsstruktur

Bei der polyzentrischen Orientierung steht das Ziel der Sicherung des Unternehmenserfolgs in einer Vielzahl nationaler Märkte im Mittelpunkt strategischer Überlegungen.<sup>1060</sup> Daher erhalten die Auslandsniederlassungen einen so großen Entscheidungsspielraum, daß sie ihre nationale Strategie primär an den Besonderheiten des jeweiligen Landes ausrichten können.<sup>1061</sup> Hieraus resultiert in Verbindung mit einem eher finanzwirtschaftlichen Interesse des Stammhauses eine geringe Koordinationsaktivität auf Gesamtunternehmensebene.<sup>1062</sup> Aufgrund der nicht erforderlichen unternehmensweiten Abstimmung der Unternehmensaktivitäten kann davon ausgegangen werden, daß hinsichtlich der Gestaltung der formalen Organisationsstruktur differenzierte Formen wie das Konzept der Finanzholding vorherrschen.<sup>1063</sup> Bei dieser Organisationsalternative bilden die Auslandsgesellschaften lediglich Elemente eines unter Risikogesichtspunkten zusammengestellten Finanzportfolios.<sup>1064</sup> Zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten der Zentrale sowie der Gastländer bestehen kaum Verbindungen.<sup>1065</sup> Mit der Finanzholding kann eine auf die lokalen Marktverhältnisse abgestimmte Marktbearbeitung gewährleistet werden, da sie der

---

1060 Vgl. in Anlehnung an Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 31; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Hünerberg, Marketing, S. 114; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Meffert, Marketing-Management, S. 25.

1061 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 f.; Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25; Adler/Ghadar, Human Resource Management, S. 242.

1062 Vgl. in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal, Unternehmensführung, S. 73; Macharzina, Unternehmensführung, S. 748; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

1063 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173; Macharzina, Unternehmensführung, S. 748; Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 31; Macharzina, Organisation, S. 600; Thommen, Betriebswirtschaftslehre, S. 195; Backhaus, Marketing, S. 57.

1064 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 f.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 757; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

1065 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 37.

Auslandsgesellschaft die Möglichkeit bietet, die vollständige Entscheidungskompetenz für das jeweilige Gastland zu übernehmen.<sup>1066</sup>

Je stärker in den ausländischen Niederlassungen des internationalen Unternehmensverbundes wichtige Elemente des Wertschöpfungsprozesses eigenständig vollzogen werden, desto eher kommt es aufgrund der dann erforderlichen Kompetenzen vor Ort zu vergrößerten Handlungsspielräumen in den Gastländern.<sup>1067</sup> Dies ist insbesondere für das Immobilienmanagement von Bedeutung, da bei der dezentralen Leistungserstellung neben Vertriebslokalitäten auch Produktionsstätten in den Gastländern benötigt werden. Bei hoher Spezifität der Produktionsanlagen kann in den Gastländern eine Eigentumsstrategie notwendig werden, die massiven Einfluß auf die Kapitalbindung und die Flexibilität der Non Property Company hat. Die notwendige Entwicklung von immobilienpezifischen Kompetenzen vor Ort und die Nutzung lokaler Marktkenntnisse kann mit einer dezentralen Verankerung des Immobilienmanagements in der bestehenden Organisationsstruktur der Non Property Company gewährleistet werden.<sup>1068</sup> Die dezentralen Immobilieneinheiten bekommen weitreichende Entscheidungs- und Durchführungskompetenzen bezüglich der Standortwahl, der Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Immobilien zugebilligt. Damit kann das gesamte lokale Know-how bei der Zieldeterminierung, Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung im Immobilienmanagement einfließen.<sup>1069</sup> Abbildung 35 visualisiert die Organisationsalternative der Finanzhol-  
ding mit dezentraler Einbindung des CREMs.

---

1066 Vgl. in Anlehnung an Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12.

1067 Vgl. in Anlehnung an Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 326.

1068 Vgl. in Anlehnung an Drumm, Geschäftsbereichsorganisation, S. 44; Lyne, Real Estate, S. 38; Bell, Fixed Asset Management, S. 12.

1069 Vgl. in Anlehnung an Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 316.

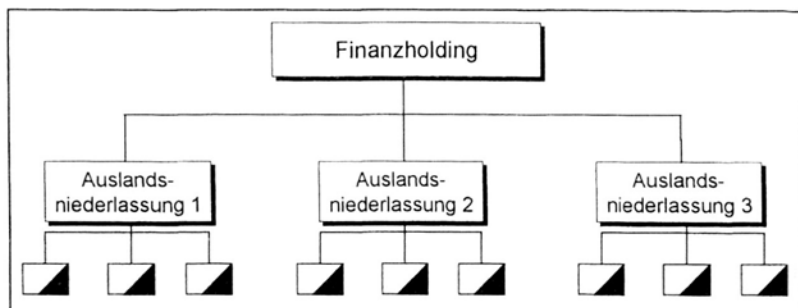


Abbildung 35: *Dezentrale Verankerung des Immobilienmanagements in einer Finanzholding*<sup>1070</sup>

#### 4.2.4.4 Regiozentrische Gestaltung der Organisationsstruktur

Bei der regiozentrischen Orientierung sind die Auslandsniederlassungen einer Region zur länderübergreifenden Abstimmung der Unternehmensaktivitäten verpflichtet, da sie in einen regionalen Verbund der Arbeitsteilung und Spezialisierung eingebunden sind.<sup>1071</sup> Aufgrund der bei der regiozentrischen Ausrichtung angestrebten simultanen Nutzung von länderspezifischen Differenzierungsnotwendigkeiten und regionalen Standardisierungsvorteilen sowie der daraus resultierenden Komplexitätserhöhungen auf regionaler Ebene können koordinationsintensive Organisationsstrukturen – wie integrierte Regionalstrukturen oder Matrixkonzepte – auf der Gesamtunternehmensebene erwartet werden.<sup>1072</sup> Durch die Kombination der integrierten Produkt- oder Funktionalstruktur mit der Regionalorganisation zu einer Matrixorganisationsstruktur wird den Nachteilen einer einseitigen Berücksichtigung von Standardisierungs- oder

<sup>1070</sup> In Anlehnung an: Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 206.

<sup>1071</sup> Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *entreprises multinationales*, S. 173; Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12; Bartlett/Ghoshal, *Unternehmensführung*, S. 76 f.; Meffert/Bolz, *Marketing-Management*, S. 26; Raney, *Real Estate*, S. 15; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 14; Backhaus, *Marketing*, S. 57; Bruhn, *Kommunikation*, S. 705; Wagner, *Organisationsstruktur*, S. 580.

<sup>1072</sup> Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18 f.; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 15; Hopkins, *Australian*, S. 598; Schneider, *Organisation*, S. 216; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 748; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 325; Frese, *Organisation*, S. 580; Thommen, *Betriebswirtschaftslehre*, S. 186.

Differenzierungsvorteilen in der Region begegnet.<sup>1073</sup> In einer Matrixorganisation können die unterschiedlichen Dimensionen gleichrangig verankert und somit simultan bei der regionalen Marktbearbeitung berücksichtigt werden.<sup>1074</sup>

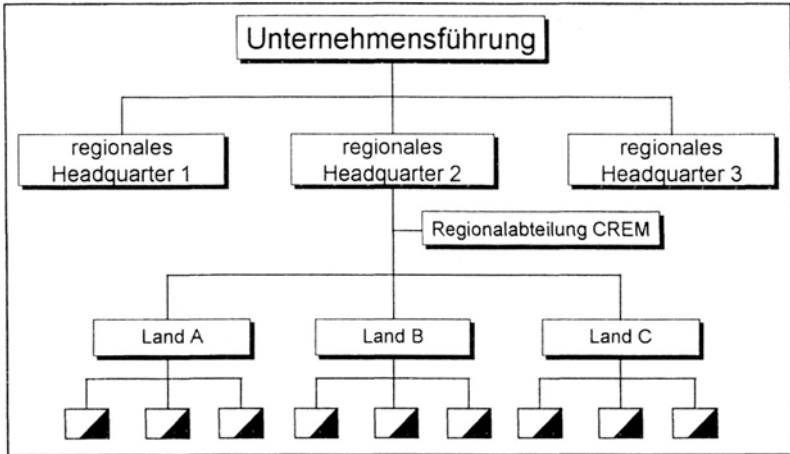


Abbildung 36: Teilumfänglich zentralisierte Verankerung des Immobilienmanagements in einer Regionalstruktur<sup>1075</sup>

Die Organisationsstruktur in Form einer Regional- oder Matrixorganisation hat zur Aufgabe, die Realisierung der Unternehmens- und Immobilienstrategie der regiozentrisch orientierten Non Property Company bestmöglich zu unterstützen.<sup>1076</sup> Dies reflektiert sich in der organisatorischen Verankerung des CREMs in der Gesamtorganisationsstruktur. Zur Realisierung von intraregionalen Synergie- und Kosteneinsparungseffekten ist eine zentrale Koordination der Immobilienaktivitäten in einer Regionalabteilung CREM notwendig. Diese kann durch ein dezentrales Immobilienmanagement in den operativen Einheiten zur

1073 Vgl. in Anlehnung an Bleicher, Organisation, S. 161 ff.; Frese, Organisation, S. 180 ff.

1074 Vgl. in Anlehnung an Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 130; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 557 f.

1075 In Anlehnung an: Perlitz, Management, S. 619; Drumm, Geschäftsbereichsorganisation, S. 43 f.; Schäfers, Unternehmensimmobilien, S. 210.

1076 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Internationalisierung, S. 6; Frese, Organisation, S. 580; Backhaus, Marketing, S. 57.

Berücksichtigung lokaler Marktgegebenheiten ergänzt werden. Wie eine solche organisatorische Verankerung in einer Regionalstruktur aussehen könnte, stellt Abbildung 36 dar.

#### 4.2.4.5 Geozentrisch ausgestaltete Organisationsstruktur

Ziel der geozentrischen Orientierung ist die Verbesserung der weltweiten Wettbewerbsfähigkeit der Non Property Company durch die Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem.<sup>1077</sup> Aufgrund der angestrebten Realisierung von länderspezifischen Differenzierungsvorteilen und weltweiten Globalisierungseffekten sowie der daraus resultierenden Komplexitätserhöhungen können umfassendere Informations- und Kommunikationsbeziehungen sowie ein stärkerer Koordinationsbedarf als bei ethno-, poly- oder regiozentrischer Orientierung erwartet werden.<sup>1078</sup> Dies weist auf eine Organisationsgestaltung in Form integrierter Strukturen hin, die eine enge Einbindung der Auslandsgesellschaften in die Zentrale gewährleisten.<sup>1079</sup> Als Organisationsalternativen bieten sich somit integrierte Produkt- oder Funktionalstrukturen sowie auch Matrixkonzepte oder globale Netzwerke an.<sup>1080</sup> Mit der integrierten Funktional- oder Produktstruktur kann die Non Property Company die Realisierung von Rationalisierungspotentialen und Synergieeffekten anstreben.<sup>1081</sup> Durch die Kombination funktionaler oder divisionaler mit geographischen Gliederungskriterien zu einer Matrixstruktur wird den Nachteilen einer

1077 Vgl. in Anlehnung an Backhaus, Marketing, S. 57; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 26; Macharzina, Unternehmung, Sp. 2901.

1078 Vgl. in Anlehnung an Stobaugh/Telesio, Strategies, S. 763; Krulis-Randa, Globalisierung, S. 76; Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 557 f.; Kumar/Epple, Internationalisierungsprozeß, S. 315; Macharzina, Unternehmensführung, S. 748; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 325; Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 31; Kotler, Globalization, S. 85.

1079 Vgl. hierzu grundlegend Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 557 f.; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Macharzina, Unternehmensführung, S. 748; Macharzina, Organisation, S. 601.

1080 Vgl. Rall, Organisations-Netze, S. 80 ff.; Bleicher, Organisation, S. 164 ff.; Macharzina, Unternehmensführung, S. 748; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5.

1081 Vgl. in Anlehnung an Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, S. 545 f.

einseitigen Berücksichtigung von Standardisierungsvorteilen begegnet.<sup>1082</sup> Es können die unterschiedlichen Dimensionen organisatorisch gleichrangig verankert und somit simultan bei der weltweiten Marktbearbeitung berücksichtigt werden.<sup>1083</sup> Somit eignen sich insbesondere Matrixstrukturen, um der Komplexität, Dynamik und Differenziertheit einer intensiven, weltweiten Marktbearbeitung zu begegnen. Bei den globalen Netzwerken handelt es sich um ein eher idealtypisches Konzept, das bisher allenfalls ansatzweise in einigen Unternehmen verwirklicht wurde.<sup>1084</sup>

Folglich nimmt mit steigendem Internationalisierungsgrad der Non Property Companies die Notwendigkeit zu, integrierte Organisationsstrukturen durchzusetzen, die einerseits umweltbedingte Anpassungen ermöglichen, andererseits aber auch eine effiziente Steuerung des Gesamtsystems und die Realisierung möglicher Verbundvorteile gewährleisten.<sup>1085</sup> Bezüglich der Verankerung des Immobilienmanagements in der geozentrischen Organisationsstruktur können diese Anforderungen durch den Aufbau eines eigenständigen Funktionsbereichs CREM erfüllt werden. Dieser besteht gleichberechtigt neben den anderen Funktionsbereichen und geht somit in die Gesamtunternehmensstruktur der Non Property Company ein. Mit dieser Organisationsalternative gewinnt das CREM den notwendigen Einfluß, auch Entscheidungen durchzusetzen, die für einen Geschäftsbereich oder eine Region suboptimal, aber auf Gesamtunternehmensebene erstrebenswert sind. Wie eine geozentrische Gesamtunternehmensstruktur – hier als Matrixorganisation mit funktionaler und regionaler Dimension – mit organisatorischer Verankerung des CREMs als eigener Funktionsbereich gestaltet sein kann, zeigt Abbildung 37.

---

1082 Vgl. in Anlehnung an Bleicher, Organisation, S. 164 ff.; Rühli, Organisationsformen, Sp. 3033 ff.

1083 Vgl. in Anlehnung an Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 130.

1084 Vgl. in Anlehnung an Bäumle/Schmid, Transnationale Organisation, S. 992 f.

1085 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173; Pausenberger, Internationalisierungsprozeß, S. 130.

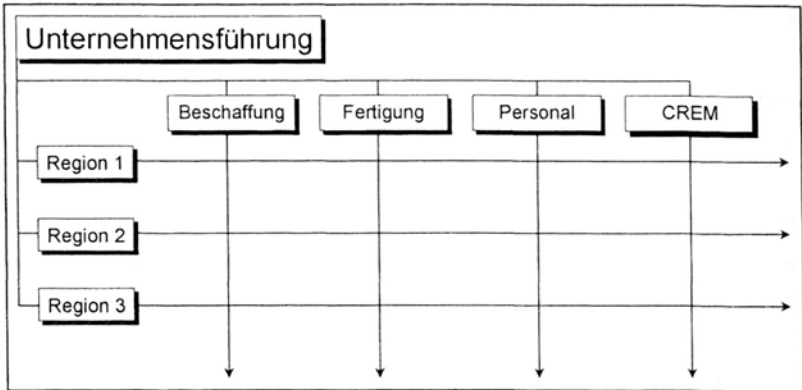


Abbildung 37: Verankerung des Immobilienmanagements als Funktionsbereich in einer Matrixorganisation<sup>1086</sup>

## 4.2.5 Steuerung und Kontrolle internationaler Immobilienaktivitäten

### 4.2.5.1 Kennzeichnung der Steuerung und Kontrolle

Die Unternehmensführung einer international tätigen Non Property Company sieht sich im Gegensatz zu derjenigen einer rein national tätigen Unternehmung einer weitaus höheren Komplexität im Unternehmensverbund gegenübergestellt.<sup>1087</sup> Dieses Problem ist insbesondere bei solchen Non Property Companies ausgeprägt, welche zumindest einen Teil ihrer Wertschöpfung in das Ausland verlagert haben.<sup>1088</sup> In diesem Falle kann die Unternehmung als ein stark arbeitsteiliges System interpretiert werden, das einen höheren Differenzierungsgrad im Vergleich zu einem rein nationalen Unternehmen aufweist.<sup>1089</sup>

<sup>1086</sup> In Anlehnung an: Rühli, Organisationsformen, Sp. 3039; Macharzina, Unternehmensführung, S. 396; Blödmann, Organisation, S. 322.

<sup>1087</sup> Vgl. in Anlehnung an Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 126; Doz/Prahalad, Strategic Control, S. 621; Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173.

<sup>1088</sup> Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 748; Weilenmann, Führung, S. 932.

<sup>1089</sup> Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 95.



Die Fähigkeit international tätiger Non Property Companies, Vorteile aus der gleichzeitigen Präsenz in mehreren Ländern zu ziehen, ist durch eine Verstärkung von Interdependenzen gekennzeichnet, die einen erhöhten Koordinationsbedarf erzeugen.<sup>1090</sup> Aus der im internationalen Kontext arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung leitet sich folglich ein systeminhärenter Zwang zur Steuerung ab, um unternehmensweit zu einer Abstimmung der Einzelaktivitäten und der aufgabenbezogenen Interdependenzen im Hinblick auf das übergeordnete Unternehmensziel zu gelangen.<sup>1091</sup> Interdependenzen, deren bewußte Wahrnehmung eine notwendige Voraussetzung für die Koordination darstellt, liegen dann vor, wenn Aktionen in einem Teilbereich der Unternehmung Auswirkungen in einem oder mehreren anderen Teilbereichen nach sich ziehen.<sup>1092</sup> Hauptursachen solcher Interdependenzen sind der gemeinsame Zugriff auf knappe Ressourcen wie Arbeit, Boden, Kapital und Know-how, das Konkurrieren auf Beschaffungs- oder Absatzmärkten sowie die ein- oder wechselseitigen Abhängigkeiten im Hinblick auf die Menge, die qualitative Beschaffenheit oder den Lieferzeitpunkt von Zwischen- und Fertigprodukten.<sup>1093</sup> Diese Interdependenzen in der internationalen Wertschöpfung führen zu zunehmend komplexeren Abhängigkeiten zwischen den Unternehmens- und Immobilieneinheiten und generieren entsprechend einen steigenden Abstimmungsbedarf der dezentralen Immobilienaktivitäten, den es durch geeignete Koordinationsinstrumente zu bewältigen gilt.<sup>1094</sup> Dieser Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Koordination spiegelt sich in Abbildung 38 wider.

Im Rahmen des CREMs ist die ressourcenbezogene Abhängigkeit besonders stark ausgeprägt, da mit der Investition in Immobilien eine Kapitalbindung verbunden ist, die von hohen Volumina, langfristiger Dauer und geringer Flexibilität

---

1090 Vgl. Doz/Prahalad, *Strategic Control*, S. 621; Macharzina, *Rahmenbedingungen*, S. 32 f.

1091 Vgl. Laux/Liermann, *Organisation*, S. 5; Macharzina, *Steuerung*, S. 78; Munari/Naumann, *Steuerung*, S. 635; Staehle, *Management*, S. 528 f.; Kieser, *Organisation*, S. 146; Dobry, *Steuerung*, S. 19 f.; Kenter, *Steuerung*, S. 34.

1092 Vgl. Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 749.

1093 Vgl. Doz/Prahalad, *Strategic Control*, S. 621; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 749; Bartlett/Ghoshal, *People*, S. 134.

1094 Vgl. Laux/Liermann, *Organisation*, S. 7; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 749; Macharzina, *Rahmenbedingungen*, S. 33.

gekennzeichnet sein kann. Neben der Abstimmung der ressourcenbezogenen Interdependenzen kommt der Koordination des weiteren die Aufgabe zu, die internationalen Immobilienaktivitäten auf ein gemeinsames Ziel – die bestmögliche Unterstützung des Kerngeschäftes der Non Property Company – auszurichten.<sup>1095</sup>

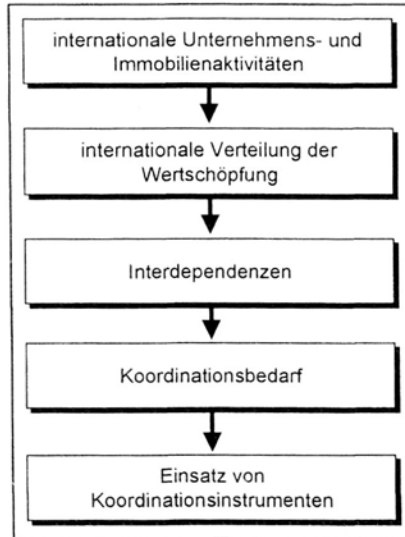


Abbildung 38: Zusammenhang von Internationalisierung und Koordination<sup>1096</sup>

Mit einer intensiven Steuerung der dezentralen Immobilieneinheiten können zentral determinierte Vorgehensweisen und Prinzipien auf internationaler Ebene eingeführt und durchgesetzt werden, welche den Erfüllungsgrad der Immobilienziele auf Gesamtunternehmensebene beeinflussen. Die Steuerungsintensität ist von der strategischen Grundorientierung der Non Property Company abhängig und differiert mit Ethno-, Poly-, Regio- oder Geozentrismus.

<sup>1095</sup> Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 95; Doz/Prahalad, Strategic Control, S. 621 f.

<sup>1096</sup> In Anlehnung an: Macharzina, Steuerung, S. 78.

Zur Steuerung der internationalen Immobilienaktivitäten stehen der Non Property Company strukturelle, personenorientierte und technokratische Steuerungsinstrumente zur Verfügung, deren Inhalte in Abbildung 39 veranschaulicht sind.<sup>1097</sup>

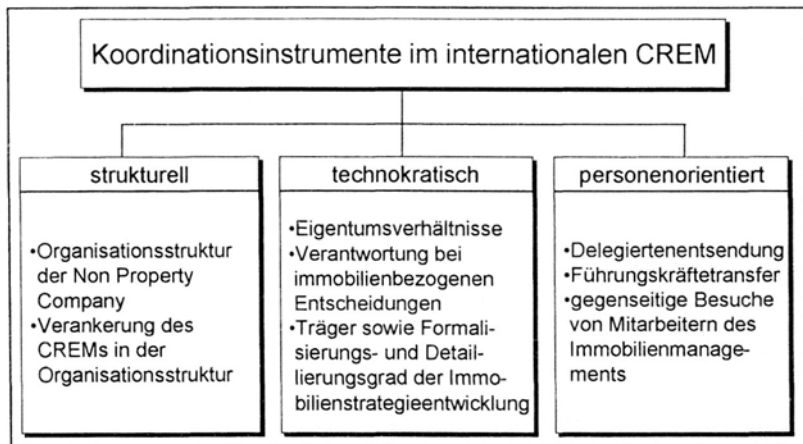


Abbildung 39: Koordinationsinstrumente im internationalen CREM<sup>1098</sup>

Die Einbindung des internationalen Geschäfts in die formale Organisationsstruktur lässt sich als strukturelle Koordination bezeichnen.<sup>1099</sup> Über die verschiedenen differenzierten und integrierten Formen internationaler Organisationsstrukturen sowie die alternativen Möglichkeiten der Verankerung des CREMs in diesen Strukturen kann eine unterschiedliche Koordinationsintensität erzielt werden.<sup>1100</sup> Strukturelle Koordinationsinstrumente beeinflussen die

1097 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 749; Macharzina, Organisation, S. 592: Aus der Vielzahl der Ansätze zur Systematisierung der in internationalen Unternehmen anzutreffenden Steuerungsformen wird der Ansatz von Welge, Management, S. 133 ff., in den folgenden Ausführungen weiter verwandt. Siehe beispielsweise Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 163 ff. sowie Doz/Prahalad, Patterns, S. 55 ff., als weitere Koordinationsansätze.

1098 In Anlehnung an: Welge, Mutter-Tochter-Beziehungen, S. 48; Wolf, Personalmanagement, S. 119 ff.

1099 Vgl. Kenter, Steuerung, S. 82; Macharzina/Oesterle, Koordination, S. 615.

1100 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281; Macharzina, Steuerung, S. 83; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 34. Siehe hierzu die Ausführungen unter Punkt 4.2.4.

Beziehung zwischen den Immobilienbereichen des Stammhauses und den Auslandsniederlassungen, die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen, das Ausmaß der Entscheidungscentralisierung und folglich den Autonomiegrad der dezentralen Immobilieneinheiten in den Gastländern.<sup>1101</sup>

Das technokratische Koordinationsinstrument der Standardisierung betrifft die Regelgebundenheit der Durchführung unterschiedlicher Tätigkeitsabläufe.<sup>1102</sup> Der Standardisierungsgrad entspricht hierbei dem Ausmaß, in dem vorab festgelegte und offiziell legitimierte Regeln internationale Immobilienaktivitäten steuern.<sup>1103</sup> Technokratische Koordinationsinstrumente stellen keine personen gebundenen Regelungen zur Steuerung der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den international gestreuten Immobilieneinheiten und deren Ausrichtung auf übergeordnete Ziele dar; sie verselbständigen sich vielmehr zu einer eigenen Institution, wobei der Mensch als Träger der Institution austauschbar wird.<sup>1104</sup> Lediglich die Inangasetzung dieser Instrumente beruht auf persönlichen Weisungen der Entscheidungsträger.<sup>1105</sup>

Als Beispiele für technokratische Koordinationsinstrumente können die Eigentumsverhältnisse, die Verantwortlichkeit bei verschiedenen Entscheidungssituationen im Immobilienmanagement, der Formalisierungs-, Detaillierungs- und Integrationsgrad der Strategieentwicklung sowie die am Immobilienstrategieentwicklungsprozeß beteiligten Stellen gelten.<sup>1106</sup> Durch die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen an die zentralen oder dezentralen Immobilieneinheiten sowie die Gestaltung des Strategieentwicklungsprozesses kann die Koordinationsintensität technokratischer Steuerungsinstrumente im Rahmen des CREMs determiniert werden. Sind Rationalisierungsvorteile durch international

---

1101 Vgl. Dobry, Steuerung, S. 32; Macharzina, Unternehmensführung, S. 754; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 34. Siehe hierzu die Ausführungen unter Punkt 4.2.2.

1102 Vgl. Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 163; Macharzina/Oesterle, Koordination, S. 615; Kenter, Steuerung, S. 78; Macharzina, Steuerung, S. 84.

1103 Vgl. Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 35; Wolf, Personalmanagement, S. 125.

1104 Vgl. Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 171; Macharzina, Unternehmensführung, S. 754; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 104.

1105 Vgl. Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 171.

1106 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281; Macharzina, Unternehmensführung, S. 755; Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 163; Kenter, Steuerung, S. 105.

gültige Verfahrensweisen im Immobilienmanagement anzustreben, ist eine höhere Koordinationsintensität vonnöten als bei einer lokalen Ausgestaltung des Immobilienmanagements, das auf die Realisierung von Differenzierungsvorteilen abzielt. Die Nutzung des lokalen Marktwissens im Immobilienbereich kann nur dann erfolgen, wenn die dezentralen Immobilieneinheiten am Strategieentwicklungs- und Entscheidungsprozeß partizipieren.

Personenorientierte Koordinationsinstrumente beinhalten alle Anstrengungen, die der Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter des CREMs im Stammhaus und in den Auslandsniederlassungen sowie der Erzeugung eines Klimas gemeinsamen Vertrauens und der Zusammenarbeit dienen.<sup>1107</sup> Neben der Durchführung von Schulungs-, Trainee- und Entwicklungsprogrammen für CRE-Manager zählt hierzu auch die Praktizierung eines partizipativen Führungsstils. Im Gegensatz zu hierarchisch geprägten Maßnahmen wie persönliche Weisungen bewirken personale Instrumente eine indirekte Koordinationswirkung über die Vermittlung einer gemeinsamen Unternehmens- und Immobilienphilosophie und damit einer Internalisierung einheitlicher Grundwerte im Immobilienmanagement.<sup>1108</sup>

In dem Maße, in dem die Mitglieder des CREMs übereinstimmende Werte verinnerlicht haben, mit denen sie sich identifizieren, können sie ihre immobilienbezogenen Aktivitäten auch ohne andere Steuerungsinstrumente aufeinander abstimmen.<sup>1109</sup> Zu den personalen Koordinationsinstrumenten zählen die Art und Häufigkeit der Delegiertenentsendung, die Zuordnung der Verantwortlichkeit für immobilienbezogene Personalentscheidungen, der Führungskräfte-transfer sowie die Besuche von CRE-Managern in der Zentrale und den Auslandsgesellschaften.<sup>1110</sup> Anders als bei technokratischen Koordinationsformen, wo Organisationsunterlagen, Führungsrichtlinien, Pläne etc. physisch vorliegen, steht beim Immobilienführungskräfteaustausch der informelle

---

1107 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 754; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281; Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 163; Kenter, Steuerung, S. 82.

1108 Vgl. Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 171.

1109 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 118; Macharzina/Oesterle, Koordination, S. 617.

1110 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 755; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 280.

Transfer von Wissen im Vordergrund. Die Manager fungieren als Träger der Immobilienphilosophie, als Vermittler von immobilienpezifischen Standards und Grundsätzen sowie des immobilienbezogenen Know-hows.<sup>1111</sup>

Angesichts der Komplexität internationaler Unternehmens- und Immobilienaktivitäten ist grundsätzlich keines der Steuerungsinstrumente für sich genommen geeignet, die auftretenden Steuerungsprobleme handhabbar zu machen. Die strukturelle, technokratische und personenorientierte Dimension der Steuerung ergänzen sich folglich gegenseitig.<sup>1112</sup> Das Ausmaß, in dem die verschiedenen Koordinationsinstrumente zum Einsatz kommen, hängt von der internen und externen Situation der Unternehmung, ihrer strategischen Orientierung sowie ihrer Immobilienphilosophie ab.<sup>1113</sup>

Das Erreichen der Immobilienziele und die Umsetzung der Immobilienstrategien müssen nicht nur gesteuert, sondern auch kontrolliert werden. Eine zu späte oder versäumte Revision ist kostspielig und im Extremfall existenzgefährdend;<sup>1114</sup> dies gilt es, durch die Kontrolle der Immobilienaktivitäten der Non Property Company zu vermeiden. Die Aufgabe der Kontrolle im Rahmen des internationalen CREMs besteht hauptsächlich darin, die Realisierung der Zielvorgaben sowie der Strategien zu überprüfen, um Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können.<sup>1115</sup> Hierbei werden die Leistungen der zentralen und dezentralen Immobilieneinheiten in bezug auf ihr lokales Umfeld und auf ihren Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg der Non Property Company analysiert.<sup>1116</sup> Die Kontrolle umfaßt neben der Ermittlung von Soll/Ist-Vergleichen und der Durchführung von Abweichungsanalysen die Überprüfung der im Ziel- und Strategieentwicklungs-

---

1111 Vgl. Macharzina/Oesterle, Koordination, S. 615; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 36.

1112 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 280; Macharzina, Unternehmensführung, S. 756.

1113 Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, S. 193.

1114 Vgl. Steinmann/Schreyögg, Umsetzung, S. 747.

1115 Vgl. Perlit, Management, S. 615; Hines, Real Estate, S. 239; Prahalad/Doz, Mission, S. 160; Delfmann, Kontrollprozesse, Sp. 3232; Blödorn, Controlling, S. 325; Pausenberger, Auslandsgesellschaften, S. 961.

1116 Vgl. Blödorn, Controlling, S. 325; Perlit, Management, S. 615.

prozeß angenommenen Rahmenbedingungen.<sup>1117</sup> Sie gliedert sich folglich in die operative und die strategische Kontrolle, die im folgenden dargestellt werden sollen.<sup>1118</sup>

Die Zielsetzung der strategischen Kontrolle im Immobilienmanagement liegt in der fortlaufenden Überprüfung der Validität und Realisierbarkeit der strategischen Gesamtrichtung sowie der Identifikation von Fehlentwicklungen, um Bedrohungen und dadurch notwendig werdende Veränderungen der Immobilienziele und -strategien rechtzeitig zu signalisieren.<sup>1119</sup> Sie besteht aus der Prämissen- und der Durchführungskontrolle sowie der strategischen Überwachung.<sup>1120</sup> Abbildung 40 faßt in komprimierter Form die Bestandteile und Aufgaben der strategischen Kontrolle zusammen.

Die Prämissenkontrolle konzentriert sich auf die Überprüfung der Gültigkeit der im strategischen Planungsprozeß gesetzten Annahmen.<sup>1121</sup> Sie ist im internationalen Immobilienmanagement von besonderer Bedeutung, da die Umweltentwicklung in den verschiedenen Ländern Einfluß auf die strategischen Entscheidungen der Unternehmung hat. Erweisen sich die zugrundegelegten Prämissen als unzureichend oder falsch, ist eine Modifizierung der Strategie unumgänglich.<sup>1122</sup> Die Durchführungskontrolle analysiert die Fortschritte bei der Realisierung der gesetzten Ziele und Strategien.<sup>1123</sup> Über die Erarbeitung von

---

1117 Vgl. Hahn, Planung, Sp. 3186; Macharzina, Unternehmensführung, S. 355; Munari/Naumann, Steuerung, S. 637; Ziegenbein, Controlling, S. 381.

1118 Vgl. Platz, Immobilien-Management, S. 94; Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 226; Steinmann/Schreyögg, Management, S. 202; Weber, Controlling, S. 443 f.; Schreyögg/Hasselberg, strategische Kontrolle, S. 372; Horváth, Controlling, S. 241. Zur Abgrenzung von operativer und strategischer Kontrolle siehe weiterhin Nuber, Kontrolle, S. 70 ff.

1119 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 226; Staehle, Management, S. 519 f.; Steinmann/Schreyögg, Umsetzung, S. 747; Hopfenbeck, Managementlehre, S. 640: Die strategische Kontrolle wird zu strategischen Steuerungszwecken und nicht nur zur klassischen Abweichungsanalyse eingesetzt. Daher ist sie eine Feedforward-Kontrolle.

1120 Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 202; Weber, Controlling, S. 444; Schreyögg/Steinmann, Praxis, S. 43 ff.; Steinmann/Hasselberg, strategische Kontrolle, S. 372.

1121 Vgl. Steinmann/Hasselberg, strategische Kontrolle, S. 375; Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 401; Schulte/Brade/Haub, Kontrolle, S. 651; Staehle, Management, S. 519; Bea/Haas, Management, S. 211; Macharzina, Unternehmensführung, S. 358; Nuber, Kontrolle, S. 102.

1122 Vgl. Kolks, Strategieimplementierung, S. 55.

1123 Vgl. Bone-Winkel, Immobilienfonds, S. 227; Staehle, Management, S. 520; Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 402; Steinmann/Schreyögg, Umsetzung, S. 749.

strategischen Zwischenzielen in Form von Meilensteinen können der Zielerreichungsgrad gemessen, potentielle Abweichungen frühzeitig antizipiert und Korrekturmaßnahmen oder Strategierevisionen eingeleitet werden.<sup>1124</sup> Die strategische Überwachung, welche der strategischen Frühaufklärung gleicht und globaler Natur ist, wird als Ergänzung der beiden anderen Kontrollarten gesehen, die einen selektiven Charakter haben.<sup>1125</sup> Sie konzentriert sich auf die Wahrnehmung schwacher Signale in der internen und externen Umwelt, welche die Erfolgspotentiale der Unternehmung und des Immobilienmanagements auf internationaler Ebene bedrohen.<sup>1126</sup> Über die Aufnahme von Warnsignalen, wie beispielsweise erste Anzeichen der Änderung der wirtschaftlichen Ordnung eines Landes, verbleibt dem CREM genügend Zeit für eine flexible Reaktion.<sup>1127</sup>

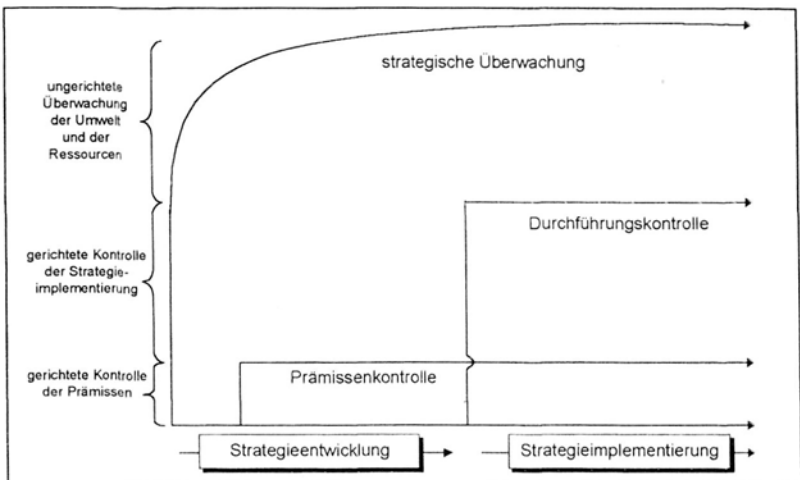


Abbildung 40: Bestandteile der strategischen Kontrolle<sup>1128</sup>

1124 Vgl. Nuber, Kontrolle, S. 102; Macharzina, Unternehmensführung, S. 357 f.; Steinmann/Hasselberg, strategische Kontrolle, S. 377; Bea/Haas, Management, S. 212.

1125 Vgl. Staehle, Management, S. 520; Weber, Controlling, S. 327; Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 403; Bea/Haas, Management, S. 213.

1126 Vgl. Weber, Strategisches Controlling, S. 445; Nuber, Kontrolle, S. 103.

1127 Vgl. Platz, Immobilien-Management, S. 95 f.

1128 In Anlehnung an: Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 404-406.



Mittels der operativen Kontrolle kann die Umsetzung der Immobilienziele und -strategien auf Effizienz überprüft werden.<sup>1129</sup> Hierzu werden Soll/Ist-Vergleiche herangezogen.<sup>1130</sup> Falls Abweichungen vom vorgegebenen Soll auftreten, ist zu eruieren, welche Korrekturschritte zu ergreifen sind, um die Immobilienziele und -strategien doch oder noch besser zu realisieren.<sup>1131</sup> Dies charakterisiert die operative Kontrolle als reine Feedback-Kontrolle.<sup>1132</sup> Im betrieblichen Immobilienmanagement kann sie mit Performance Measurement durchgeführt werden, welches den Beitrag einzelner Immobilien, eines regionalen Portfolios, einzelner Immobilienarten oder des ganzen Immobilienbestandes zu Unternehmenserfolg und -rentabilität aufzeigt.<sup>1133</sup> Die Performance wird anhand einer quantitativen oder qualitativen Referenzgröße, dem Benchmark, gemessen.<sup>1134</sup> Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozeß, Produkte, Verfahren und Methoden an Industrieführern zu messen.<sup>1135</sup> Ziel ist es, über die eigene Branche hinweg zum Besten der Besten zu avancieren.<sup>1136</sup> Potentielle Vergleichsmaßstäbe im Immobilienbenchmarking können der Abbildung 41 entnommen werden.

Die Probleme des Benchmarkings liegen in der Bestimmung des Vergleichsunternehmens, der Vergleichskriterien, in der Erhebung des Datenmaterials und in der Implementierung der Rationalisierungsmaßnahmen.<sup>1137</sup> Dennoch kann das Immobilienbenchmarking Anhaltspunkte für die Performance einzelner Immobilien oder des gesamten Immobilienportfolios im Vergleich zu anderen Immobilien liefern.<sup>1138</sup>

---

1129 Vgl. Platz, Immobilien-Management, S. 94.

1130 Vgl. Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 403.

1131 Vgl. Schreyögg/Steinmann, Praxis, S. 43.

1132 Vgl. Schreyögg/Steinmann, Strategische Kontrolle, S. 392.

1133 Vgl. Arthur Andersen, Assets, S. 14; Sinderman, Efficiency, S. 35.

1134 Vgl. Zimmermann, Performance-Messung, S. 50; Varcoe, Performance, S. 303.

1135 Vgl. Horváth/Herter, Benchmarking, S. 5; Camp, Benchmarking, S. 3; Lubieniecki, Benchmarking, S. 9; Adler, Benchmarking, S. 72; Tucher, Benchmarking, S. 4; Homann/Schäfers, Immobiliencontrolling, S. 199.

1136 Vgl. Camp, Benchmarking, S. 13; Lubieniecki, Benchmarking, S. 9; Tödtmann, Übung, S. 44. Beispielsweise konnte Rank Xerox den Ersatzteilversand durch Benchmarking mit einem Textilversender dreimal schneller organisieren. Zu den einzelnen Phasen des Benchmarking-Prozesses siehe Tucher, Benchmarking, S. 4.

1137 Vgl. Oelsnitz, Benchmarking, S. 673. Siehe Schmidt, Benchmarking, S. 7 ff., zur Verbindung von Benchmarking und Shareholder Value.

1138 Vgl. Duckworth, Corporate Real Property, S. 503.

Potentielle Vergleichsmaßstäbe im Immobilienbenchmarking		
leistungswirtschaftliche Benchmarks	qualitativ	quantitativ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden mit Gebäudeanlage, -qualität, -service</li> <li>• Drittverwendungsfähigkeit der Immobilie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raumstandards (m<sup>2</sup> pro Mitarbeiter)</li> <li>• Nutzungsgrad</li> <li>• Anteil der Nutz- an der Gesamtfläche</li> </ul>
finanzwirtschaftliche Benchmarks	inputorientiert	outputorientiert
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebäudeinvestition je m<sup>2</sup></li> <li>• Gebäudekosten je m<sup>2</sup> oder Mitarbeiter</li> <li>• Gebäudekosten in % des Umsatzes</li> <li>• Eigen-/Fremdnutzungsratio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz je m<sup>2</sup></li> <li>• Vermietungserträge je m<sup>2</sup></li> <li>• Gesamtperformance je m<sup>2</sup></li> <li>• ROA, ROI</li> </ul>

Abbildung 41: Potentielle Vergleichsmaßstäbe im Immobilienbenchmarking<sup>1139</sup>

Die operative und strategische Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten der Non Property Company kann zentralisiert von dem Immobilienmanagement des Stammhauses oder dezentralisiert von den lokalen Immobilienbereichen durchgeführt werden.<sup>1140</sup> Welcher Dezentralisierungsgrad gewählt wird, hängt von der strategischen Orientierung der Unternehmung, der Immobilienphilosophie sowie dem gewünschten Autonomiegrad der ausländischen Immobilieneinheiten ab.

#### 4.2.5.2 Ethnozentrische Ausprägung der Steuerung und Kontrolle

Die internationalen Unternehmensaktivitäten beschränken sich bei ethnozentrischer Orientierung hauptsächlich auf den Vertrieb von im Stammland produzierten Gütern.<sup>1141</sup> Kommt es zur Gründung von Auslandsgesellschaften, so

<sup>1139</sup> In Anlehnung an: Schäfers, Corporate Real Estate, S. 28; Homann/Schäfers, Immobiliencontrolling, S. 201; Kotch, Benchmarking, S. 6; Jack, Facilities Management, S. 43; Leibfried, Benchmarking, S. 210.

<sup>1140</sup> Vgl. Schweitzer, Planung, S. 87; Mensch, Budgetierung, S. 820.

<sup>1141</sup> Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173; Backhaus, Marketing, S. 57; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Macharzina, Unternehmensführung, S. 756; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Macharzina, Steuerung, S. 80.

dürften aufgrund der mit dieser Orientierung verbundenen Übertragung von Stammhausprodukten und -verfahrensweisen auf die Auslandsgesellschaften ausgeprägte materielle und informationelle Interdependenzen vorliegen.<sup>1142</sup> Die Abstimmung solcher Interdependenzen kann durch den intensiven Einsatz struktureller, technokratischer und personeller Steuerungsinstrumente gewährleistet werden.<sup>1143</sup>

Für das Immobilienmanagement hat diese hohe Koordinationsintensität geringe Autonomiespielräume zur Folge. Die Ausgestaltung des internationalen CREMs wird nahezu autonom von der Zentrale festgelegt und gesteuert.<sup>1144</sup> Die immobilienbezogene Koordination erfolgt hierbei hauptsächlich bilateral zwischen der Zentralabteilung und der Divisionalabteilung CREM, wobei die Zentrale die dominierende Rolle innehat.<sup>1145</sup> Als strukturelle Steuerungsinstrumente können zur Erreichung der ausgeprägten Koordinationsintensität differenzierte Organisationsstrukturen mit einer zentralen Verankerung des CREMs genutzt werden. Mittels technokratischer Instrumente wie immobilienbezogene Pläne und Programme wird die weltweite Umsetzung zentral erarbeiteter Standardisierungsmaßnahmen im CREM angestrebt.<sup>1146</sup> Gegenüber direkten persönlichen Weisungen bieten derartige Instrumente den Vorteil einer institutionalen Verselbständigung. Dies bedeutet, daß bei ihrer Anwendung den einzelnen Immobilieneinheiten, welche den Vorgaben unterliegen, deren jeweiliger Urheberkreis nicht unmittelbar bekannt sein muß.<sup>1147</sup> Weiterhin deutet das mit dem Ethnozentrismus verbundene Streben nach stammlanddominierten Verhaltensweisen im Immobilienmanagement auf einen relativ hohen Anteil

---

1142 Vgl. in Anlehnung an Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 39; Macharzina, Unternehmensführung, S. 756; Reich, Who Is Them, S. 80.

1143 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 13; Hünenberg, Marketing, S. 114; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Macharzina, Unternehmensführung, S. 756 f.; Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 163.

1144 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 13.

1145 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 172; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlitz, Management, S. 617; Meffert, Marketing-Management, S. 271.

1146 Vgl. in Anlehnung an Kieser/Kubicek, Organisation, S. 285; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 327.

1147 Vgl. in Anlehnung an Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 327.

entsandter Führungskräfte und folglich auf den verstärkten Einsatz personenorientierter Steuerungsinstrumente hin.<sup>1148</sup> Unterstützt werden dürfte die Delegiertenentsendung durch einen intensiven Besuchsverkehr von CRE-Managern der Zentrale zur Divisionalabteilung.<sup>1149</sup> Diese personenorientierten Steuerungsinstrumente entfalten ihre Zentralisationseffekte – im Gegensatz zu den autoritär wirkenden technokratischen Instrumenten – weitaus subtiler. Durch den Transfer von Immobilienführungskräften und gegenseitige Besuche in den Immobilieneinheiten soll die Herausbildung einer kohärenten Immobilienphilosophie erreicht werden. Diese kann dazu beitragen, den Mitarbeitern in den Immobilienbereichen der Gastländer die Werte und Normen des Stammlandes zu vermitteln.<sup>1150</sup> Durch die internationale Homogenität der Werte können zumindest teilweise zentrale Handlungsvorschriften ersetzt werden. Diese beschränkte Substitutionsfunktion ist aus der Perspektive des Stammhauses zu begrüßen, da sie zur Reduktion expliziter Regeln im Immobilienmanagement und daraus folgend zur Verringerung motivationshemmender Wirkungen führt.<sup>1151</sup> Basierend auf der hohen Steuerungsintensität kann ein ausgeprägter Kommunikationsfluß von zentralem zu dezentralem CREM unterstellt werden, der vor allem Anweisungen zum Inhalt hat.<sup>1152</sup>

Eine solch hohe Steuerungsintensität dürfte nur bei einem ersten Markteintritt am Anfang des Internationalisierungsprozesses erfolgreich sein. Zu diesem Zeitpunkt werden weder Produktionskapazitäten für die internationale Unternehmenstätigkeit benötigt noch notwendigerweise Eigentumsstrategien bei der

---

1148 Vgl. hierzu grundlegend Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 6; Kieser/Kubicek, *Organisation*, S. 285; Meffert/Bolz, *Marketing-Management*, S. 25; Backhaus, *Marketing*, S. 57; Macharzina, *Rahmenbedingungen*, S. 39; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 13; Hünerberg, *Marketing*, S. 114; Dobry, *Steuerung*, S. 41.

1149 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *entreprises multinationales*, S. 172; Macharzina, *Rahmenbedingungen*, S. 39.

1150 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18; Kieser/Kubicek, *Organisation*, S. 285; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 328; Wolf, *Personalmanagementkoordination*, S. 167; Kenter, *Steuerung*, S. 108 f.

1151 Vgl. in Anlehnung an Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 328.

1152 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 12; Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18 f.; Meffert, *Marketing-Management*, S. 271; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 756. Bezüglich der Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehungen und des Informationsflusses siehe Punkt 4.2.3.2.

Immobilienbereitstellung verfolgt, die eine Nutzung von lokalem Marktwissen erfordern.

Bei einem in der Non Property Company etablierten Ethnozentrismus kann die internationale Umsetzung der zentral determinierten strategischen Stoßrichtung im Immobilienmanagement durch eine ausgeprägte Zentralisation der Kontrollbefugnisse gewährleistet werden.<sup>1153</sup> Aus der Kontrollzentralisation im CREM resultiert ein Koordinationsvorteil, da die Berücksichtigung einheitlicher immobilienpezifischer Grundsätze unternehmensweit sichergestellt werden sowie ein Objektivitätsvorteil, da subjektive Kontrollwerte, die als Folge der Einheit von Ausführung und Kontrolle von Immobilienaktivitäten zu befürchten wären, vermieden werden können.<sup>1154</sup> Die zentrale Durchführung der operativen sowie der strategischen Kontrolle verlangt eine hohe Kommunikationsintensität zwischen der Zentral- und Divisionalabteilung CREM sowie den dezentralen Immobilieneinheiten. Die lokalen Immobilienbereiche haben über die Divisionalabteilung die Verpflichtung, in bestimmten Zeitintervallen über den Erfolg ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten. Damit kann ein negativer Motivationseffekt einhergehen, da ein Gefühl der Kontrolliertheit entsteht, der die Eigenverantwortlichkeit im Immobilienmanagement beeinträchtigt.<sup>1155</sup>

#### 4.2.5.3 Polyzentrisch geprägte Steuerung und Kontrolle

Bei Vorliegen des Polyzentrismus können die Auslandsgesellschaften als grundsätzlich autonome Einheiten charakterisiert werden, die lokal ausgerichtete und somit differenzierte Aufgaben übernehmen.<sup>1156</sup> Dies schlägt sich in einer geringen materiellen und informationellen Interdependenz zwischen den

---

1153 Vgl. in Anlehnung an Schweitzer, Planung, S. 93; Bruhn, Kommunikation, S. 705; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Kreutzer, Global-Marketing, S. 13; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Prahalad/Doz, Mission, S. 160 ff.

1154 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18 f.; Perlmutter, entreprises multinationales, S. 172; Kreutzer, Global-Marketing, S. 13.

1155 Vgl. in Anlehnung an Schwarz, Organisation, S. 58.

1156 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 172; Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 280; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 37; Meffert, Marketing-Management, S. 271; Dobry, Steuerung, S. 42; Macharzina, Steuerung, S. 80.

einzelnen Auslandsniederlassungen und deren Immobilieneinheiten nieder.<sup>1157</sup> Daraus resultiert in Verbindung mit dem eher finanzwirtschaftlichen Interesse des Stammhauses eine geringe Steuerungsintensität.<sup>1158</sup> Eine umfangreiche Standardisierung von immobilienbezogenen Prozessen, eine Zentralisierung von Immobilienentscheidungen oder intensive Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen den einzelnen Immobilieneinheiten wären im Rahmen der technokratischen Steuerung kaum zweckmäßig.<sup>1159</sup> Aufgrund der nicht erforderlichen unternehmensweiten Abstimmung der Immobilienaktivitäten kann weiterhin davon ausgegangen werden, daß als strukturelle Steuerungsinstrumente differenzierte Organisationsformen mit dezentraler Einbindung des CREMs vorherrschen, da mit ihnen eine vergleichbar geringe Steuerungsintensität verbunden ist.<sup>1160</sup> Im Hinblick auf die personenorientierten Steuerungsinstrumente wie der Transfer von Immobilienmanagern vom Stammhaus in die Auslandsniederlassungen sowie gegenseitige Besuche kann ebenfalls eine geringe Intensität erwartet werden.<sup>1161</sup> Das Entstehen einer einheitlichen Immobilienphilosophie auf Basis personenorientierter Koordinationsinstrumente ist damit eher unwahrscheinlich.<sup>1162</sup>

Folglich werden im Rahmen des polyzentrischen CREMs die strukturellen, technokratischen und personellen Steuerungsinstrumente in geringerer Intensität eingesetzt als bei ethno-, regio- oder geozentrischer Orientierung; dies ermöglicht ein jeweils auf die lokalen Verhältnisse ausgerichtetes Immobilienmanagement.<sup>1163</sup> Die immobilienpezifischen Differenzierungsvorteile können vollständig ausgenutzt, aber Rationalisierungs- und Standardisierungsvorteile auf Gesamtunternehmensebene kaum realisiert werden.

---

1157 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 757.

1158 Vgl. in Anlehnung an Doz/Prahalad, Strategic Control, S. 621; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 37.

1159 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173; Backhaus, Marketing, S. 57.

1160 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 37; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 285; Hünerberg, Marketing, S. 114.

1161 Vgl. in Anlehnung an Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 167; Macharzina, Unternehmensführung, S. 757; Kenter, Steuerung, S. 112 f.

1162 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 38.

1163 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 14; Meffert/Bolz, Marketing-Management, S. 25.

Die operative und strategische Kontrolle der Immobilienaktivitäten ist bei der polyzentrischen Orientierung weitestgehend dezentralisiert.<sup>1164</sup> Der hohe Autonomiegrad der Auslandsniederlassungen sowie deren Immobilieneinheiten spiegelt sich in ihrem eigenverantwortlichen Agieren in den jeweiligen Gastländern wider. Damit sind die dezentralen Immobilienbereiche weitgehend zur selbständigen Durchführung der operativen und strategischen Kontrollaktivitäten im Immobilienmanagement befugt.<sup>1165</sup> Jedoch ist eine Mitwirkung des Stammhauses bei der strategischen Kontrolle denkbar. Die Kontrollinstrumente können bei der polyzentrischen Orientierung den Bedingungen der Auslandsgesellschaften angepaßt und vollkommen auf die Belange des lokalen Immobilienbereichs ausgerichtet werden.<sup>1166</sup> Die Anforderungen an das Kommunikationssystem zwischen Zentrale und Auslandsniederlassung sind folglich wesentlich geringer als bei einer stärkeren Zentralisierung der Kontrollbefugnisse im CREM. Weiterhin wird die Motivation der Verantwortlichen in den dezentralen Immobilienbereichen gestärkt und die Zentrale von Kontrollaktivitäten entlastet.<sup>1167</sup>

Nachteilig bei der ausgeprägten Dezentralisation der Kontrollbefugnisse ist die mangelnde Vergleichbarkeit der Immobilienergebnisse, da in den Gastländern unterschiedliche Standards zur Leistungsbewertung im CREM angewendet werden. Die Angaben der dezentralen Immobilieneinheiten können von der Zentrale nicht verglichen und nicht auf Genauigkeit überprüft werden.<sup>1168</sup> Der Einfluß des Stammhauses auf das lokale CREM ist somit auf ein Minimum beschränkt.

---

1164 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *entreprises multinationales*, S. 173; Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Schweitzer, *Planung*, S. 93; Prahalad/Doz, *Mission*, S. 160 ff.

1165 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18 f.

1166 Vgl. in Anlehnung an Goold/Campbell, *Control*, S. 383; Perlit, *Management*, S. 595; Backhaus, *Marketing*, S. 57.

1167 Vgl. in Anlehnung an Schwarz, *Organisation*, S. 58.

1168 Vgl. in Anlehnung an Schwarz, *Organisation*, S. 58.

#### 4.2.5.4 Regiozentrische Prägung der Steuerung und Kontrolle

Die regiozentrische Orientierung charakterisiert sich durch die intraregionale Integration aller Auslandsgesellschaften sowie deren Immobilieneinheiten in einen Unternehmensverbund. Hierbei werden Rationalisierungsvorteile im CREM durch eine regionale Standardisierung von immobilienpezifischen Prozessen und Inhalten angestrebt, gleichzeitig wird aber auch der Notwendigkeit einer regionalen Differenzierung der Immobilienaktivitäten Rechnung getragen.<sup>1169</sup> Dazu ist eine intensive Steuerung der Immobilienaktivitäten auf regionaler Ebene notwendig.<sup>1170</sup> Die regionale Koordination erfolgt zunächst zwischen der Unternehmensführung und der Regionalabteilung CREM die unter dem entsprechenden regionalen Headquarter angesiedelt ist. Diese Regionalabteilung wiederum steuert die lokalen Immobilieneinheiten innerhalb der Region.<sup>1171</sup> Durch das strukturelle Steuerungsinstrument integrierter Organisationsformen sowie der Einbindung des Immobilienmanagements in diese Organisation kann eine enge Koordination der intraregionalen Immobilieneinheiten erreicht werden.<sup>1172</sup>

Obwohl die strukturelle Koordination von großer Bedeutung ist, wird die Non Property Company zur Erzielung regionaler Rationalisierungsvorteile im Immobilienmanagement weiterhin technokratische und personenorientierte Steuerungsmaßnahmen ergreifen.<sup>1173</sup> Der Einsatz technokratischer Steuerungsinstrumente zielt mit Hilfe immobilienpezifischer Pläne und Programme auf die Umsetzung regional erarbeiteter Standardisierungsmaßnahmen im CREM ab.<sup>1174</sup> Gegenüber direkten persönlichen Weisungen bieten derartige Instrumente den Vorteil einer institutionalen Verselbständigung. Die von den einzelnen Immo-

---

1169 Vgl. in Anlehnung an Kreutzer, Global-Marketing, S. 15; Hünerberg, Marketing, S. 114.

1170 Vgl. in Anlehnung an Bruhn, Kommunikation, S. 705.

1171 Vgl. in Anlehnung an Perltz, Management, S. 618 f.; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281.

1172 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 40; Doz/Prahalad, Strategic Control, S. 621.

1173 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Macharzina, Unternehmensführung, S. 758.

1174 Vgl. in Anlehnung an Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 327.



lieneinheiten als Reglementierung interpretierten persönlichen Weisungen können somit in ihrer Intensität reduziert werden.<sup>1175</sup> Über personenorientierte Instrumente wie die Entsendung von CRE-Managern in andere Immobilieneinheiten der Region soll die Herausbildung einer regional einheitlichen Immobilienphilosophie gewährleistet werden.<sup>1176</sup> Mit Hilfe einer auf Mitarbeiterebene erreichten Homogenität der Werte können technokratische Instrumente ersetzt werden. Die Vorgabe von immobilienpezifischen Regeln und Verfahrensweisen innerhalb der Region kann somit beschränkt werden, wodurch sich die motivationshemmenden Wirkungen einer inhaltlichen Standardisierung reduzieren lassen.<sup>1177</sup>

Die operative Kontrolle der Immobilienaktivitäten der Non Property Company wird innerhalb der jeweiligen Region von der Regionalabteilung CREM sowie den dezentralen Immobilieneinheiten durchgeführt.<sup>1178</sup> Dies hat den Vorteil, daß die Kontrolle dort stattfindet, wo die detailliertesten Informationen über die Immobilienaktivitäten vorliegen, und daß die Unternehmenszentrale nicht mit operativen Kontrollaufgaben überlastet wird.<sup>1179</sup> Weiterhin wirkt sich dies positiv auf die Motivation in den Immobilieneinheiten der entsprechenden Region aus, da durch die Dezentralisierung der operativen Kontrollbefugnisse den Mitarbeitern eine gewisse Eigenverantwortlichkeit zugestanden wird.<sup>1180</sup> Ebenso können die operativen Kontrollinstrumente an die Anforderungen der jeweiligen Region angepaßt werden. Die strategische Kontrolle wird je nach Ausprägung des Dezentralisationsgrads von der Regionalabteilung CREM oder von der Unternehmensführung durchgeführt. Dies gewährleistet die Implementierung und Umsetzung der regional determinierten strategischen Stoßrichtung im CREM. Somit kann einerseits den Differenzierungserfordernissen und anderer-

---

1175 Vgl. in Anlehnung an Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 327.

1176 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18; Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281; Wolf, Personalmanagementkoordination, S. 167; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 328; Kreutzer, Global-Marketing, S. 15.

1177 Vgl. in Anlehnung an Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 328.

1178 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18; Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 12; Pohle, Unternehmenstätigkeit, S. 880.

1179 Vgl. in Anlehnung an Schweitzer, Planung, S. 95.

1180 Vgl. in Anlehnung an Schwarz, Organisation, S. 58.

seits den Standardisierungsnotwendigkeiten bei der strategischen Kontrolle der Immobilienaktivitäten entsprochen werden, wodurch eine Ausrichtung der Immobilienaktivitäten an den regionalen Bedürfnissen unter Berücksichtigung regionaler Standardisierungsvorteile sichergestellt wird.<sup>1181</sup>

#### 4.2.5.5 Geozentrische Steuerung und Kontrolle

Die geozentrisch orientierte Steuerung des CREMs wird durch die Ausrichtung der Unternehmens- und Immobilienaktivitäten am Weltmarkt bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Belange beeinflusst.<sup>1182</sup> Über die Integration der nationalen und internationalen Immobilienaktivitäten in das globale Immobilienmanagement wird die Erzielung von Globalisierungsvorteilen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Non Property Company angestrebt.<sup>1183</sup> Die Notwendigkeit zur lokalen Anpassung des CREMs kann aus den speziellen Anforderungen des Immobilienmarktes, aus protektionistischen Maßnahmen oder gesetzlichen Restriktionen entstehen.<sup>1184</sup>

Die geozentrische Orientierung kennzeichnet sich durch eine Partizipation der ausländischen Immobilieneinheiten an der Entscheidungsfindung.<sup>1185</sup> Die hierzu erforderlichen intensiven multilateralen Kommunikations- und Informationsbeziehungen zwischen den Immobilieneinheiten der Zentrale und denen der Auslandsniederlassungen einerseits und zwischen denen der einzelnen dezentralen Immobilieneinheiten andererseits können durch integrierte Organisationsstrukturen gewährleistet werden.<sup>1186</sup> Die Berücksichtigung lokaler Verhältnisse sowie das Streben nach globaler Effizienz legen eine mehrdimen-

---

1181 Vgl. in Anlehnung an Prahalad/Doz, Mission, S. 160 ff.

1182 Vgl. in Anlehnung an Meffert/Bolz, Global-Marketing, S. 26; Kreutzer, Global-Marketing, S. 16 f.; Macharzina, Steuerung, S. 80; Dobry, Steuerung, S. 42.

1183 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 18; Kotler, Globalization, S. 85; Doz/Prahalad, Strategic Control, S. 621; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 39.

1184 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 40.

1185 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, Unternehmensführung, S. 758.

1186 Vgl. in Anlehnung an Kieser/Kubicek, Organisation, S. 281; Macharzina, Rahmenbedingungen, S. 40; Perlit, Management, S. 618; Perlmutter, entreprises multinationales, S. 173.

sionale Struktur oder eine Netzwerkorganisation nahe.<sup>1187</sup> Insgesamt dürfte der strukturellen Koordination ein großes Gewicht zukommen.<sup>1188</sup> Selbst wenn organisationsstrukturelle Voraussetzungen erfüllt sind und eine enge sowie unmittelbare Einbindung der dezentralen Immobilienbereiche erfolgt, wird es im Rahmen der Zielerfüllung und Strategieumsetzung nur selten gelingen, die weltweiten Immobilieneinheiten allein über das organisatorische Instrument zu koordinieren. Dies gilt insbesondere für das internationale Immobilienmanagement, da dieser Funktionsbereich einer stärkeren Orientierung an dem jeweiligen Markt unterliegt als andere Funktionsbereiche. Folglich werden im Immobilienmanagement bereits frühzeitig autonomiestiftende Kompetenzen entwickelt.<sup>1189</sup> Um dennoch zu einem zentral gesteuerten Immobilienmanagement zu gelangen, können in Ergänzung zu den strukturellen die technokratischen und personellen Steuerungsinstrumente in unterschiedlicher Intensität eingesetzt werden.<sup>1190</sup> Durch die Beteiligung der Zentrale am immobilienbezogenen Ziel- und Strategieentwicklungsprozeß können im Rahmen der technokratischen Koordination international gültige Verfahrensweisen und Standards auf Gesamtunternehmensebene realisiert und eine enge Einbindung aller Immobilieneinheiten in das zentrale CREM gewährleistet werden. Der weltweite Führungskräftetransfer im Immobilienmanagement sowie die Besuche der zentralen und dezentralen Immobilieneinheiten – als personenorientierte Koordinationsinstrumente – werden genutzt, um die Immobilienphilosophie in alle Immobilieneinheiten diffundieren zu lassen.<sup>1191</sup> Angesichts der im CREM gegensätzlich wirkenden Notwendigkeit zur Differenzierung und zur Standardisierung könnte es sich als vorteilhaft erweisen, die ausländischen Immobilieneinheiten in marktbezogenen Funktionsbereichen mit Autonomierechten aus-

---

1187 Vgl. in Anlehnung an Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5.

1188 Vgl. in Anlehnung an Kotler, *Globalization*, S. 85; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 758; Müller, *Transnationale Organisation*, S. 317; Meffert/Bolz, *Marketing-Management*, S. 26.

1189 Vgl. in Anlehnung an Wind/Douglas/Perlmutter, *Strategies*, S. 20; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 326; Kreutzer, *Global-Marketing*, S. 16 f.

1190 in Anlehnung an Vgl. Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18 f.; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 327; Kieser/Kubicek, *Organisation*, S. 281.

1191 Vgl. in Anlehnung an Macharzina, *Rahmenbedingungen*, S. 40; Kotler, *Globalization*, S. 86 f.

zustatten und eine Beschränkung der Integrationsbemühungen auf das Innenverhältnis der Non Property Company zu vollziehen.<sup>1192</sup>

Bei der geozentrischen Orientierung wird keine Differenzierung der Kontrollbefugnisse nach strategischen oder operativen Gesichtspunkten vorgenommen. Sowohl die operative als auch die strategische Kontrolle des Immobilienmanagements erfolgt auf globaler Ebene.<sup>1193</sup> Dies bedeutet, daß die Kontrollkompetenzen nicht einseitig dem Immobilienbereich des Stammhauses oder denen der Auslandsniederlassungen zugebilligt, sondern daß die Kontrollaktivitäten in enger Zusammenarbeit durchgeführt werden.<sup>1194</sup> Damit wird die weltweite Vergleichbarkeit der Immobilienaktivitäten gewährleistet, aber dennoch auf lokale Besonderheiten eingegangen. Hierzu ist die Mitwirkung aller Immobilieneinheiten bei der Durchführung der Kontrollaktivitäten notwendig.

#### 4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung des EPRG-Modells

Die Internationalisierung von Non Property Companies macht es zwingend erforderlich, internationale Basisstrategien zu entwickeln, die im weltweiten Wettbewerb bestehen können.<sup>1195</sup> Dazu ist es notwendig, daß die Unternehmensleitung systematisch bei der Strategieentwicklung vorgeht und ihre internationalen Immobilienaktivitäten im Zusammenhang mit der allgemeinen Unternehmensphilosophie, der Gesamtunternehmensstrategie sowie den Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien sieht.<sup>1196</sup> Nur durch die Entwicklung und Implementierung eines konsistenten Strategienbündels auf Gesamtunternehmensebene wird die Effektivität und Effizienz der Unternehmenstätigkeit

---

1192 Vgl. in Anlehnung an Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18 f.; Macharzina, *Unternehmensführung*, S. 758; Quelch/Hoff, *Global Marketing*, S. 751.

1193 Vgl. in Anlehnung an Perlmutter, *Tortuous Evolution*, S. 5; Chakravarthy/Perlmutter, *Strategic Planning*, S. 5; Schweitzer, *Planung*, S. 93 ff.; Prahalad/Doz, *Mission*, S. 165; Pohle, *Unternehmenstätigkeit*, S. 880.

1194 Vgl. in Anlehnung an Handy, *Corporate Power*, S. 67; Heenan/Perlmutter, *Organization*, S. 18.

1195 Vgl. Kutschker, *Internationalisierung*, S. 648.

1196 Vgl. Perlit, *Management*, S. 622; Macharzina/Oesterle, *Organisation*, S. 323.

gewährleistet und ein internationaler Fit erzielt.<sup>1197</sup> Hierzu kann das EPRG-Modell von Perlmutter derart beitragen, daß ausgehend von der dominanten strategischen Orientierung der Non Property Company stimmige Strategien für die einzelnen Funktionsbereiche erarbeitet werden.<sup>1198</sup> Ethno-, poly-, regio- und geozentrische immobilienpezifische Basisstrategien wurden in diesem Gliederungspunkt aus dem allgemeinen EPRG-Modell schlüssig abgeleitet.<sup>1199</sup> Als wesentliche Aspekte des CREMs wurden die Immobilienphilosophie, die Führung der Immobilieneinheiten, die Vorgehensweise bei der Immobilienstrategieentwicklung, die Organisation der Immobilieneinheiten sowie die Steuerung und Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten bearbeitet und zu stimmigen Konzepten zusammengefügt. Damit kann das EPRG-Modell über die Formulierung idealtypischer Basisstrategien im internationalen CREM zu einem Fit von Gesamtunternehmensstrategie und -struktur sowie betrieblichem Immobilienmanagement beitragen.<sup>1200</sup>

Dennoch ist in der Literatur eine kritische Diskussion über die allgemeine Sinnhaftigkeit von Strategien sowie auch über die Realitätsnähe des EPRG-Modells bei einer Komplexitätsreduktion auf vier strategische Grundkonzepte aufgekommen.<sup>1201</sup> Zu diesen beiden elementaren Kritikpunkten soll im folgenden Stellung genommen werden.

Die Diskussion über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit von Strategien mündet zum Teil in der gänzlichen Infragestellung von strategischen Konzepten. Diese Kritiker begreifen Strategien als festgelegte, inflexible Handlungsanweisungen, die eine flexible und schnelle Reaktion auf geänderte Unternehmens- oder Umweltvariablen durch ein starres Entscheidungskorsett verhindern sowie die Kreativität der Mitarbeiter beeinträchtigen.<sup>1202</sup> Einer solchen Sichtweise muß

---

1197 Vgl. Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 446; Meffert, Implementierungsprobleme, S. 94.

1198 Vgl. Chakravarthy/Perlmutter, Strategic Planning, S. 5; Heenan/Perlmutter, Organization, S. 34 und 61; Perlitz, Management, S. 142.

1199 Siehe hierzu Tabelle 3 in Gliederungspunkt 4.1, S. 123.

1200 Vgl. Macharzina, Internationalisierung, S. 9.

1201 Vgl. Hermanns/Wißmeier, Marktbearbeitung, S. 269.

1202 Vgl. Hermanns/Wißmeier, Marktbearbeitung, S. 269.

jedoch entgegengehalten werden, daß Strategien weder die Kreativität behindern noch ein zu starres Korsett für die Unternehmensführung sowie das Immobilienmanagement darstellen dürfen. Dies ist bei einem entsprechenden Strategieverständnis auch nicht der Fall.<sup>1203</sup>

Jedes Unternehmen verfügt über Strategien, mit denen langfristige, grundsätzliche Ziele erreicht werden sollen. Diese Strategien werden nicht in allen Unternehmen systematisch erarbeitet und schriftlich festgelegt, sondern teilweise intuitiv entwickelt und verfolgt, was allerdings keinen Einfluß auf ihre Existenz und Bedeutung für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der Non Property Company hat.<sup>1204</sup> Diesen Zusammenhang zeigt die Vorgehensweise von Unternehmen bei der Aufnahme von internationalen Aktivitäten.

In der Unternehmensrealität erfolgt die Internationalisierung von Non Property Companies in der Regel nicht dadurch, daß vor Aufnahme der ersten grenzüberschreitenden Aktivitäten eine Internationalisierungsstrategie entwickelt und daraus eine CREM-Strategie abgeleitet wird. Meist verfolgen Unternehmen am Anfang ihrer Internationalisierung vielfältige grenzüberschreitende Aktivitäten, ohne daß hinter diesen Auslandsaktivitäten ein geschlossenes strategisches Konzept steht.<sup>1205</sup> Eine Internationalisierungsstrategie wird häufig erst dann entwickelt, wenn die Auslandsaktivitäten für den Unternehmenserfolg so bedeutsam geworden sind, daß sie nicht mehr ungeplant gelassen werden können.<sup>1206</sup> Dies bedeutet aber nicht, daß mit der Strategieformulierung bei der Zentrale oder den dezentralen Einheiten jeglicher Freiheitsgrad verlorengeht.

Bezogen auf das CREM treffen diese allgemeinen Aussagen ebenso zu. Gerade im internationalen Immobilienmanagement ist eine strategische Fundierung immobilienwirtschaftlicher Entscheidungen und Aktivitäten von Relevanz, da in

---

1203 Vgl. Hax, Management, S. 88 ff.: Die Strategieentwicklung findet beispielsweise ihre Grenzen in einer exzessiven Bürokratisierung.

1204 Vgl. Hermanns/Wißmeier, Marktbearbeitung, S. 269.

1205 Vgl. Perlitz, Management, S. 37.

1206 Vgl. Kutschker, Internationalisierung, S. 648; Perlitz, Management, S. 37; Macharzina, Internationalisierung, S. 4; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 322.

der Unternehmensrealität häufig wenig fundierte emotionale Entscheidungen vorherrschen. Durch die Etablierung eines auf internationaler Ebene stimmigen Immobilienmanagements kann eine zielgerichtete Vorgehensweise in allen Ländern der Unternehmenstätigkeit sichergestellt werden.<sup>1207</sup>

Der zweite elementare Kritikpunkt fokussiert die Komplexitätsreduktion im Rahmen des EPRG-Modells auf die vier strategischen Orientierungen des Ethno-, Poly-, Regio- und Geozentrismus.<sup>1208</sup> Demzufolge kann auf die Differenzierungserfordernisse und Standardisierungspotentiale der jeweiligen Umweltbedingungen international tätiger Non Property Companies nur mit der Empfehlung ethno-, poly-, regio- oder geozentrischer Basisstrategien reagiert werden.<sup>1209</sup> Selbst im Falle der Annahme, daß unter der Vielzahl möglicher Gestaltungsvarianten nur wenige für eine erfolgreiche Abstimmung zwischen Umwelt, Unternehmens- und Immobilienphilosophie, Strategie, Führung, Struktur sowie Steuerung und Kontrolle relevant sind, kann an der Realitätsnähe einer Verkürzung auf vier Kombinationsmöglichkeiten gezweifelt werden.<sup>1210</sup>

Diesem Kritikpunkt kann mit folgendem Argument begegnet werden: Die alternativen strategischen Orientierungen stellen keine fest determinierten Handlungsvorgaben dar, die absolut bestimmt sind, sondern relativierte Orientierungsmöglichkeiten in Abgrenzung zu den anderen strategischen Konzepten des EPRG-Modells. Folglich werden mit diesem Modell keine Punkte auf einem Strategiekontinuum festgelegt, vielmehr ganze Felder oder Bereiche.<sup>1211</sup>

Als weitere Kritik wird die Vernachlässigung der zeitlichen Entwicklung im EPRG-Modell formuliert.<sup>1212</sup> Es lassen sich nach der Untersuchung von Heenan

---

1207 Vgl. Hermanns/Wißmeier, Marktbearbeitung, S. 269.

1208 Vgl. Engelhard/Dähn, Internationales Management, S. 263.

1209 Vgl. Macharzina/Oesterle, Internationalisierung, S. 15.

1210 Vgl. Engelhard/Dähn, Internationales Management, S. 263; Macharzina/Oesterle, Internationalisierung, S. 15.

1211 Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 798.

1212 Vgl. Hilb, Personalmanagement, S. 113 ff.; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 532; Welge, Management, S. 8; Engelhard/Dähn, Unternehmenstätigkeit, S. 30 f.; Kutschker, Internationalisierung, S. 657 f.

und Perlmutter zwar typische Entwicklungspfade von international tätigen Unternehmen beobachten,<sup>1213</sup> die sich von einer ethno- über eine poly- und regiozentrische Grundorientierung hin zu einem globalen Unternehmen entwickeln, doch ist der Geozentrismus nicht diejenige Alternative, die als grundsätzlich überlegene Orientierung von allen Unternehmen angestrebt werden sollte.<sup>1214</sup> Ebenso, wie es beispielsweise für einen Nahrungsmittelkonzern sinnvoll sein kann, die polyzentrische Grundhaltung zu verfolgen, ist möglicherweise die ethnozentrische Orientierung für eine Unternehmung der Rohtextilindustrie oder der Regiozentrismus für ein europaweit agierendes Unternehmen vorteilhaft.<sup>1215</sup> Somit können – trotz des vorherrschenden Globalisierungstrends – keine allgemeingültige Wertung der alternativen Konzepte oder Aussagen zur zeitlichen Entwicklung von Unternehmen im Rahmen des EPRG-Modells vorgenommen werden.<sup>1216</sup> Die gleichen Überlegungen lassen sich auf die Markteintrittsstrategien übertragen. Obwohl sich Exporte für einen ersten Markteintritt sowie eine risikoarme Erschließung ausländischer Märkte anbieten, können ebenso zu Beginn einer erfolgreichen Internationalisierung Direktinvestitionen stehen.<sup>1217</sup>

Das EPRG-Modell befaßt sich schwerpunktmäßig mit der Einstellung des Top-Managements zur Internationalisierung von Unternehmensaktivitäten.<sup>1218</sup> Dies wird von Heenan und Perlmutter damit erklärt, daß die Internationalität von Unternehmen nicht nur von objektiven Leistungs- und Strukturvariablen, sondern auch maßgeblich durch die Einstellung der Unternehmensführung geprägt wird.<sup>1219</sup> Dies gilt grundsätzlich auch für das internationale Immobilienmanagement, wo eine Vielzahl von Entscheidungen weniger strategisch fundiert, als intuitiv getroffen wird.

---

1213 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 21.

1214 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 64.

1215 Vgl. Malnight, Globalization, S. 119; Hinterhuber, Globalisierung, S. 172.

1216 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 734; Scherm, Personalmanagement, S. 140; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 535.

1217 Siehe hierzu die Ergebnisse des GAINS-Ansatzes und insbesondere Buckley, Role, S. 174 ff.; Malnight, Globalization, S. 120.

1218 Vgl. Perlit, Management, S. 288.

1219 Vgl. Heenan/Perlmutter, Organization, S. 15.



In dieser Annahme liegt der wesentliche Kritikpunkt an dem EPRG-Modell, der in dem folgenden Zitat deutlich wird:

„Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß der Ansatz von Perlmutter überwiegend auf einer Analyse der Einflüsse von unterschiedlichen Führungskonzepten bzw. Unternehmenskulturen auf bestimmte Organisationsvariablen basiert. Damit wird zwar ein Konzept der Internationalisierung vorgestellt, das alle Strategie-, Organisations- und Funktionsbereiche des Unternehmens beeinflusst, jedoch werden die Bestimmungsfaktoren, die zu einer Internationalisierungsstrategie führen, nur aus der Einstellung des Top-Managements abgeleitet.“<sup>1220</sup>

Hierzu wird von Kreutzer angeführt, daß mit diesen qualitativen Faktoren die Realität wesentlich treffsicherer kategorisiert werden kann, als durch die Berücksichtigung quantitativer Kriterien wie etwa die Anzahl der bearbeiteten Länder, der ausländischen Niederlassungen oder des prozentualen Anteils des internationalen Umsatzes am Gesamtumsatz. Auch quantitativ identisch strukturierte Unternehmen können – basierend auf divergierenden Orientierungen – ganz unterschiedlich auf den Weltmärkten agieren.<sup>1221</sup>

Von Scherm wird kritisiert, daß es wenig realistisch sei, weltweit gültige Strategien, seien sie nun ethno-, poly-, regio- oder geozentrisch, für die Funktionsbereiche sämtlicher Landesgesellschaften zu formulieren und zu implementieren.<sup>1222</sup> Vielmehr sei es notwendig, nationale Differenzierungen innerhalb der internationalen Funktionsbereichsstrategie vorzunehmen.<sup>1223</sup> Die internationale Unternehmung weist dann eine mehr oder weniger große Anzahl unterschiedlicher Internationalisierungsstrategien auf.<sup>1224</sup>

---

1220 Perlitz, Management, S. 144.

1221 Vgl. Kreutzer, Global-Marketing, S. 12. Siehe hierzu auch Wunderer, Internationalisierung, S. 163 und Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 323.

1222 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 60. Siehe hierzu auch Henzler/Rall, Weltmarkt III, S. 168.

1223 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 60.

1224 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 77.

Eben dieser Tatbestand soll durch die Entwicklung konsistenter Strategien auf Gesamtunternehmensebene im Rahmen des EPRG-Modells vermieden werden. Die Zielsetzung liegt darin, einen strategischen Fit von Gesamtunternehmensstrategie, Geschäftsbereichs- sowie Funktionalstrategien im internationalen Kontext zu erzielen. Dies ist besonders wichtig, da die dominierende Grundorientierung der Mutterunternehmung viele Komponenten dieser Teilbereiche und insbesondere des internationalen CREMs präjudiziert.<sup>1225</sup> Hierzu kann das EPRG-Modell grundsätzlich, aber auch speziell für das internationale CREM, hilfreiche Ansatzpunkte liefern. Durch die Ableitung eines ethno-, poly-, regio- oder geozentrischen Immobilienmanagements aus der strategischen Orientierung der Non Property Company wird die grundsätzliche Ausgestaltung des CREMs determiniert. Inwieweit Spielräume zur operativen Umsetzung dieser Orientierung im Immobilienmanagement gewährt werden, ist von der Unternehmensführung der Non Property Company festzulegen.<sup>1226</sup>

Des weiteren darf bei der Bewertung dieser idealtypischen Alternativen des CREMs nicht in Vergessenheit geraten, daß es sich um ideal- und nicht um realtypische Basisstrategien handelt – in ihrer reinen Form kommen diese strategischen Ansätze nur in Ausnahmefällen vor.<sup>1227</sup> In welcher Intensität eine Umsetzung dieser idealtypischen Strategien in der Unternehmenspraxis erfolgt, hängt von der Unternehmens- und Umweltsituation der spezifischen Non Property Company ab und stellt eine Entscheidung der Unternehmensführung dar.<sup>1228</sup> Die strategischen Alternativen des CREMs im Rahmen des EPRG-Modells können Anhaltspunkte für eine mögliche Ausgestaltung des Immobilienmanagements liefern; eine unkritische und undifferenzierte Umsetzung in die Unternehmenspraxis sollte jedoch vermieden werden.<sup>1229</sup> Daher ist eine situative Anpassung der vorgestellten strategischen Konzepte, basierend auf einer detaillierten Unternehmens- und Umweltanalyse, von jeder Non Property Com-

---

1225 Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 794; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 324.

1226 Vgl. Perlitz, Management, S. 292 ff.

1227 Vgl. Scholz, Personalmanagement, S. 795.

1228 Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 22. Siehe hierzu die exemplarische Untersuchung in Gliederungspunkt 5.

1229 Vgl. Lake, Decision Making, S. 7; Henzler/Rall, Weltmarkt I, S. 190.

pany vorzunehmen.<sup>1230</sup> So läßt sich beispielsweise in der Empirie beobachten, daß bestimmte Funktionsbereiche stärker differenziert ausgestaltet werden als andere, da ihr Marktbezug von größerer Relevanz ist; hierzu kann das Marketing gezählt werden.<sup>1231</sup> Des weiteren läßt sich konstatieren, daß bestimmte Bereiche, wie beispielsweise die Organisationsstruktur, erst mit einer zeitlichen Verzögerung an strategische Veränderungen adaptiert werden.<sup>1232</sup>

Das CREM kann weder in einer nationalen noch in einer internationalen Unternehmung völlig isoliert agieren. Neben den unternehmensinternen Anforderungen und Rahmenbedingungen sind auch unternehmensexterne Faktoren zu berücksichtigen.<sup>1233</sup> Folglich sind die immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten mit den anderen Bereichen der Unternehmung, aber auch mit der Umwelt abzustimmen. Seit den Untersuchungen Chandlers wurden intensive Überlegungen zur Stimmigkeit oder zum strategischen Fit einzelner unternehmerischer Variablen und Funktionen angestellt.<sup>1234</sup> Unter strategischem Fit soll hierbei verstanden werden, daß einzelne Komponenten, Subsysteme, Entscheidungen und Handlungen einer Unternehmung vor dem Hintergrund der Unternehmensziele kompatibel sind.<sup>1235</sup> Sie sollen einzeln oder in Kombination geeignet sein, die gesetzten Ziele zu erreichen und dürfen sich dabei in ihrer Wirkung nicht gegenseitig beeinträchtigen, sondern sollen sich neutral oder komplementär zueinander verhalten.<sup>1236</sup> Die Effektivität soll durch Kongruenz der einzelnen Komponenten der Non Property Company optimiert werden.<sup>1237</sup> Hierin liegt die besondere Stärke des EPRG-Modells; es erlaubt die Erzielung eines strategischen Fits auf den folgenden Ebenen:

---

1230 Vgl. Henzler/Rall, Weltmarkt I, S. 190; Welge, Mutter-Tochter-Beziehungen, S. 46.

1231 Vgl. Perlmutter, Tortuous Evolution, S. 14; Meffert, Marketingstrategien, Sp. 1415; Drumm, Personalwirtschaftslehre, S. 531; Scholz, Personalmanagement, S. 798; Macharzina/Oesterle, Organisation, S. 316.

1232 Vgl. Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 23; Macharzina, Unternehmung, Sp. 2901; zu dem Prinzip „Struktur folgt der Strategie“ siehe auch Grimm, Unternehmensführung, S. 17 f.

1233 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 55; Lorant, Corporate Real Estate, S. 30.

1234 Vgl. Chandler, Strategy, S. 13.

1235 Vgl. Bea/Haas, Management, S. 14; Scholz, Management, S. 61; Scherm, Personalmanagement, S. 55.

1236 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 56.

1237 Vgl. Aaker, Markt-Management, S. 325.

- Unternehmensphilosophie-Immobilienmanagement-Fit, worunter die Abstimmung von immobilienwirtschaftlichen Aktivitäten mit den grundsätzlichen Werten und der Grundeinstellung der Unternehmung verstanden wird.
- Strategie-Immobilienmanagement-Fit, das die Abstimmung des CREMs mit der Gesamtunternehmens-, den Geschäftsbereichs- sowie den anderen Funktionalstrategien umfaßt.
- Struktur-Immobilienmanagement-Fit, wobei die Abstimmungserfordernisse zwischen der Organisationsstruktur und dem internationalen CREM geprüft werden.
- Intra-Immobilienmanagement-Fit, welcher die Stimmigkeit zwischen den verschiedenen Elementen des Immobilienmanagements betrachtet.<sup>1238</sup>

Die Ausarbeitung von stimmigen strategischen Konzepten darf sich nicht nur auf einzelne Bereiche der Non Property Company beziehen, sondern sollte alle betrieblichen Teilbereiche umfassen.<sup>1239</sup> Dies kann ebenfalls im Rahmen des EPRG-Modells geschehen, da sich dieses Modell ausgehend von der Gesamtunternehmensstrategie auf die unterschiedlichen Geschäfts- sowie Funktionalbereiche anwenden läßt. Insbesondere in den Bereichen des Marketings sowie des Personalmanagements wird das EPRG-Modell zur Darstellung und Erklärung internationaler Aspekte herangezogen.<sup>1240</sup> Dies zeigt auch das folgende Zitat von Wolf:

„Aus der retropektiven Warte gesehen kann der von Perlmutter und Heenan auf die internationale Managementforschung ausgehende Impuls nicht als hoch genug eingeschätzt werden. So wird die Nachhaltigkeit der Wirkung allein schon daran ersichtlich, daß bei der in den achtziger Jahren verstärkten Diskussion um die Globalisierung der Märkte und um adäquate Produkt- und Marketingstrategien (strategische Orientierungen) internationaler Unternehmen keine völlig neuen Verhaltensmuster bzw. strategischen Optionen entwickelt,

---

1238 Vgl. Ghoshal/Nohria, Corporations, S. 23; Nourse/Roulac, Corporate Strategy, S. 488 f.; Hax, Management, S. 127; Macharzina, Unternehmung, Sp. 2900.

1239 Vgl. Perlitz, Management, S. 2.

1240 Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 14.

sondern „lediglich“ die von Perlmutter und Heenan entworfenen Standardkonzepte problemspezifisch überformt, terminologisch umgewidmet und in vglw. einfache konditionale Bezugsrahmen „eingespannt“ wurden.“<sup>1241</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die grundsätzliche Bereitschaft zu Strategieinnovationen im internationalen Management. Unternehmen der westlichen Industrieländer fokussieren ihr Interesse hauptsächlich auf Produkt- und Prozeßinnovationen; Strategieinnovationen sind bisher kaum in das Bewußtsein der Unternehmensführung gelangt.<sup>1242</sup> Werden strategische Grundkonzepte ohne eine kritische Reflektion imitiert – wie es teilweise bei Modekonzepten wie Lean Management oder Reengineering geschehen ist – kann diese Gleichförmigkeit nur zu durchschnittlichem Erfolg führen. Exzellente Unternehmen sind durch eine Andersartigkeit geprägt, die sehr eng mit dem Phänomen der Strategieinnovation verbunden ist.<sup>1243</sup> Somit wird deutlich, daß internationale Basisstrategien, zu denen auch die Immobilienstrategie zählt, nicht in der Unternehmenspraxis standardisiert werden können.<sup>1244</sup> Dennoch mögen diese unterschiedlichen Internationalisierungsmodelle Anhaltspunkte für die Entwicklung neuer, innovativer Strategien geben.<sup>1245</sup> Für den Bereich des internationalen CREMs erscheint das EPRG-Modell von Perlmutter hierfür als besonders geeignet.

Die in diesem Gliederungspunkt entwickelten Basisstrategien sollen in Punkt 5 einer exemplarischen Untersuchung unterzogen werden, indem das realtypische CREM von Asea Brown Boveri (ABB) und Hewlett-Packard (HP) anhand der erarbeiteten Aspekte analysiert wird. Hierzu erfolgt zunächst eine Determinierung der dominanten strategischen Orientierung im Kerngeschäft der beiden Non Property Companies, bevor das internationale Immobilienmanagement einer genauen Betrachtung unterzogen wird. Damit kann festgestellt werden, ob einerseits das internationale CREM der beiden Unternehmen in sich stim-

---

1241 Wolf, Personalmanagement, S. 14.

1242 Vgl. Perlitz, Management, S. 5.

1243 Vgl. Perlitz, Management, S. 8.

1244 Vgl. Perlitz, Management, S. 291.

1245 Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter, Strategies, S. 15.

mig ist, und ob andererseits ein strategischer Fit zwischen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten erzielt wird.

## **5. EXEMPLARISCHE UNTERSUCHUNG DES CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENTS BEI INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN**

### **5.1 Fallstudie Asea Brown Boveri**

#### **5.1.1 Vorgehensweise der Untersuchung**

Asea Brown Boveri (ABB) stellt eines der fortschrittlichsten Unternehmen im CREM dar und nimmt diesbezüglich auch auf internationaler Ebene eine Vorreiterrolle ein. Dies belegen die konkreten Erfolgsergebnisse, die ABB mit der Einführung eines aktiven CREMs erzielen konnte. ABB zählt zu den wenigen Non Property Companies im deutschsprachigen Raum, die eine offene Informationspolitik betreiben und über die Elemente und Erfolgswirkungen eines strategischen Immobilienmanagements auf internationaler Ebene berichten. Somit bietet sich eine Fallstudie zu ABB für die Analyse strategischer Aspekte des internationalen CREMs an, in deren Rahmen die realtypischen Ausprägungen des betrieblichen Immobilienmanagements untersucht werden sollen. Dies geschieht in folgenden Schritten: Zunächst erfolgt eine Analyse und Klassifikation der allgemeinen Charakteristika sowie der Kernstrategie des ABB-Konzerns entsprechend der Grundorientierung des Managements. Hierzu wird das originäre EPRG-Modell von Perlmutter herangezogen.<sup>1246</sup> Ziel dieses ersten Schrittes ist die Determinierung der den internationalen Unternehmensaktivitäten des ABB-Konzerns zugrundeliegenden strategischen Orientierung. In einem zweiten Schritt erfolgt die Analyse des internationalen CREMs im ABB-Konzern mit der Zielsetzung, eine Klassifikation anhand der im Gliederungspunkt 4 erarbeiteten Aspekte und Ausprägungen vornehmen zu können. Der dritte Schritt besteht in der Beurteilung der internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten hinsichtlich der Erzielung eines strategischen Fits. Die Vorgehensweise der Untersuchung gibt Abbildung 42 wieder.

---

<sup>1246</sup> Siehe hierzu Tabelle 1 in Kapitel 2.2.2.1.3.

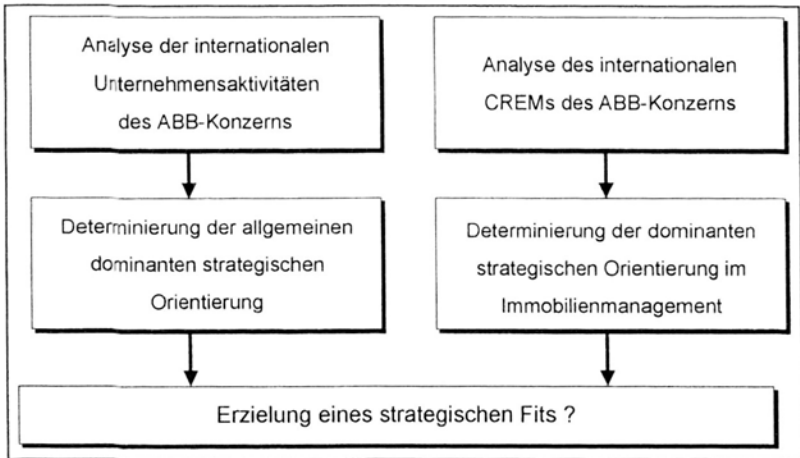


Abbildung 42: Vorgehensweise der exemplarischen Untersuchung des ABB-Konzerns<sup>1247</sup>

## 5.1.2 Allgemeine Charakteristika des ABB-Konzerns

### 5.1.2.1 Angaben zum ABB-Konzern

Der ABB Asea Brown Boveri Konzern entstand im Jahre 1988 unter der Führung von Percy Barnevik durch die Fusion zweier traditionsreicher Industrieunternehmen: die schwedische Asea und die schweizerische Brown Boveri.<sup>1248</sup> Die Kerngeschäftsfelder des Konzerns lagen seit jeher in den Bereichen der Stromerzeugung, Stromübertragung und Stromverteilung sowie der Verkehrssysteme. In den vergangenen Jahren wurde weiterhin verstärkt in Umwelttechnik und Finanzdienstleistungen diversifiziert.<sup>1249</sup> Somit entstand durch die Fusion der Asea mit der Brown Boveri ein weltweit tätiges Unternehmen der Elektro-, Verkehrs- und Umwelttechnik mit Sitz der ABB-Konzernleitung in Zü-

<sup>1247</sup> Quelle: eigene Abbildung.

<sup>1248</sup> Vgl. Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 46; Kennedy, ABB, S. 10; Gasser, Unternehmen, S. 235; Taylor, Global Business, S. 91; Ernst, Kompetenz, S. 41; Weber, Dezentralisation, S. 59; Demling, Kommunikation, S. 54; Panni, Reaping, S. 74; Hirsch-Kreinsen/Wilhelm, Internationalisierung, S. 101.

<sup>1249</sup> Vgl. Gwynne, ABB, S. 30; Macharzina, Unternehmensführung, S. 713; ABB, Being Local Worldwide, S. 2.



rich, Schweiz.<sup>1250</sup> Die Vision dieser Unternehmensfusion lag in der erheblichen Verbesserung der internationalen Wettbewerbsposition durch die Kreation eines globalen Weltkonzerns, der keine Landesgrenzen kennt, in vielen Ländern zu Hause ist, mit einem internationalen Team agiert und Chancen für alle Nationalitäten gewährt.<sup>1251</sup> Diese Zielsetzung macht das folgende Zitat deutlich:

„Aus zwei mittelgroßen Wettbewerbern entstand ABB, ein Konzern, der zu einem Kristallisationspunkt für eine stark zersplitterte Industrie in Europa wurde. Mit seinem föderalistischen Gruppenkonzept, mit seiner stark dezentralen Struktur, mit einem trans-nationalen Gruppenimage bot ABB vielen [...] Unternehmen eine kompetitive Chance, im sich abzeichnenden globalen Markt nicht nur zu überleben, sondern auch als Teil eines grösseren Ganzen zum Marktführer aufzusteigen.“<sup>1252</sup>

ABB erzielte 1997 einen Jahresumsatz von 31,3 Mrd. US \$ und beschäftigt in 140 Ländern ca. 213.000 Mitarbeiter. Rund 55% des Umsatzes entfallen auf Europa, 20% auf Nord- und Südamerika, die restlichen 25% auf Asien, Australien und Afrika, womit die ausgeprägte Internationalität des Konzerns deutlich wird.<sup>1253</sup> Daß ABB in 1997 sehr erfolgreich gewirtschaftet hat, zeigt sich an der Eigenkapitalrentabilität von 21,1%.<sup>1254</sup>

Gesteuert und koordiniert werden die dezentralen ABB-Gesellschaften von der Zentrale, der ABB Asea Brown Boveri AG in Zürich.<sup>1255</sup> Die Aktien der ABB Asea Brown Boveri AG werden nicht öffentlich gehandelt; sie befinden sich zu jeweils 50% im Besitz der Muttergesellschaften ABB AB in Stockholm, Schweden und ABB AG in Baden, Schweiz. Die Aktien der beiden Muttergesellschaf-

---

1250 Vgl. ABB, Fakten, S. 21; Baumgartner, ABB, S. 403; Mauschwitz, Abspecken, S. 77; o.V., Kundenorientiert, S. 14; Demling, Kommunikation, S. 54; Catrina, BBC, S. 260.

1251 Vgl. ABB, Employee Annual Report '95, S. 1; Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 529.

1252 Gasser, Visionen, S. 121.

1253 Vgl. ABB, Fakten, S. 21; Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 24; ABB, Geschäftsbericht, S. 4.

1254 Vgl. ABB, Geschäftsbericht, S. 7.

1255 Vgl. Pischon, Asea, S. 54.

ten hingegen sind an den wichtigsten Wertpapierbörsen in Europa und den USA notiert.<sup>1256</sup>

ABB stellt eine Unternehmung dar, deren Aktivitäten auf den Weltmarkt zugeschnitten sind. Ihre Wettbewerbsvorteile zieht sie aus lokal agierenden Gesellschaften, die global koordiniert werden.<sup>1257</sup> Diese Ausrichtung zeigt sich in der Unternehmensphilosophie, der Führung des Konzerns, der Unternehmensstrategie sowie der Organisationsstruktur, die im folgenden dargestellt werden sollen.

### 5.1.2.2 Grundlegende Unternehmensphilosophie von ABB

Seit der Fusion der bislang selbständigen Unternehmen Asea in Schweden und Brown Boveri in der Schweiz im Jahre 1988 wurden über 200 Unternehmen in aller Welt akquiriert und in den Unternehmensverbund eingegliedert.<sup>1258</sup> Um eine Ausrichtung dieser vom kulturellen und wirtschaftlichen Hintergrund unterschiedlichen Unternehmen auf ein gemeinsames Unternehmensziel vornehmen zu können, sind eine enge Koordination bei größtmöglicher Autonomie sowie eine starke Unternehmensphilosophie, die von allen Unternehmensteilen und Mitarbeitern gelebt wird, notwendig.<sup>1259</sup> Daher hat die Unternehmensphilosophie von ABB die Aufgabe zu erfüllen, bei einer ausgeprägten Dezentralisation der möglichen Orientierungslosigkeit im Konzern entgegenzutreten sowie den verfolgten Kurs der Unternehmensaktivitäten zu definieren, darzustellen und unternehmensintern wie -extern zu kommunizieren.<sup>1260</sup>

1256 Vgl. ABB, Fakten, S. 21. Im ersten Halbjahr 1999 soll die Einheitsaktie des ABB-Konzerns eingeführt und diese Aufsplittung abgeschafft werden.

1257 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 529; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 650; Kennedy, ABB, S. 13.

1258 Vgl. Piper, Revolution, S. 33; Gasser, Unternehmen, S. 235; Stücklin, Real Estate, S. 9; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49.

1259 Vgl. Bartlett/Ghoshal, Processes, S. 96; Weber, Reorganisation, S. 9; Baumgartner, ABB, S. 407; ABB, Geschäftsbericht, S. 6.

1260 Vgl. Gasser, ABB, S. 121; Bartlett/Ghoshal, Firm S. 27; Solomon, Age, S. 77; Westemeier, Weltliga, S. 21.

Eine weitere Herausforderung liegt in der Globalisierung der Weltwirtschaft bei zunehmend differenzierten Ansprüchen der Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber und der Öffentlichkeit.<sup>1261</sup> Um in diesem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung bestehen zu können, ist es elementar, Veränderungen gegenüber aufgeschlossen zu bleiben und fähig zu sein,

- Diskontinuitäten in ihrem globalen Umfeld nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern vorausschauend in die Unternehmensphilosophie und -strategie zu integrieren, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erhalten;
- Anlagen, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, welche den Kunden klar erkennbare Vorteile und Nutzen bringen;
- sich auf die eigenen Fähigkeiten zu konzentrieren und die entsprechenden Kerngeschäftsfelder und -aktivitäten zu fokussieren;
- offen und zugänglich in Strukturen und Abläufen zu bleiben und beweglich auf Veränderungen zu reagieren;
- den einzelnen Mitarbeiter unternehmerisch und professionell einzusetzen und seine potentiellen Fähigkeiten für ABB zu nutzen.<sup>1262</sup>

Oberster Grundsatz der Unternehmensphilosophie von ABB ist, den Kunden in den Mittelpunkt allen Denkens und Handelns zu stellen.<sup>1263</sup> Dies wird in dem folgenden Zitat deutlich:

„Das Ziel von ABB ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden zu stärken. Daher sind wir bestrebt, das Tätigkeitsfeld unserer Kunden genau zu kennen, zukünftige Herausforderungen vorwegzunehmen und an erster Stelle zu sein, wenn es um innovative, kosteneffiziente und umfassende Systemlösungen geht. Dies erreichen wir, indem wir aufgrund unserer weltweiten Präsenz über-

---

<sup>1261</sup> Vgl. Baumgartner, ABB, S. 403; Gasser, Wettbewerb, S. 32; Osterloh/Weibel, ABB, S. 127.

<sup>1262</sup> Vgl. Weber, Dezentralisation, S. 59; Baumgartner, ABB, S. 405; Gasser, ABB, S. 122.

<sup>1263</sup> Vgl. ABB, Fakten, S. 4.

all als starke lokale Partner auftreten können, die Zugang zu globalen Technologie-, Produktions- und Finanzressourcen haben.“<sup>1264</sup>

Die Unternehmensphilosophie wird von der Überzeugung getragen, daß nur eine auf den Kunden zentrierte, kontinuierliche Verbesserung von Leistungen und Beziehungen das langfristige Überleben des ABB-Konzerns sichert.<sup>1265</sup> Um dies zu erreichen, werden gleichzeitig globale und lokale Aspekte bei den internationalen Unternehmensaktivitäten von ABB mit der Zielsetzung verfolgt, einerseits den differenzierten Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und andererseits möglichst kostengünstige Leistungen anzubieten.<sup>1266</sup> Eine globale Standortstrategie sowie die Nutzung von globalen Rationalisierungs- und Synergiepotentialen wie beispielsweise Economies of Scale können zur Verbesserung der Kostenposition des Konzerns beitragen.<sup>1267</sup> Die Berücksichtigung der differenzierten Kundenanforderungen wird bei ABB durch das Konzept des „ABB Customer Focus“ gewährleistet.<sup>1268</sup> Eckpfeiler des Ansatzes zur Erzielung von Kundenbegeisterung sind exzellente Kundenbeziehungen und betriebliche Spitzenleistungen.<sup>1269</sup> Diesen Zusammenhang stellt Abbildung 43 graphisch dar.

Das Konzept des Customer Focus wurde 1990 bei ABB eingeführt und wird seitdem laufend angewendet.<sup>1270</sup> Zu Beginn der Implementierungsphase lag der Schwerpunkt auf der Verbesserung der internen Effizienz, um Zeit- und Qualitätsvorteile zu erringen; später folgte eine Akzentverschiebung zu den Kunden und Mitarbeitern.<sup>1271</sup>

---

1264 ABB, Geschäftsbericht, S. 2.

1265 Vgl. Hahn, Kunden, S. 16; Baumgartner, ABB, S. 403; Gasser, Unternehmen, S. 234; Gaffinen/Holliger, Supply management, S. 30.

1266 Vgl. Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 29; o.V., Produkte, S. 53.

1267 Vgl. Gasser, Wettbewerb, S. 34; Gasser, Unternehmen, S. 237 f.; o.V., Produkte, S. 54; ABB, Being Local Worldwide, S. 10.

1268 Vgl. Hahn, Kunden, S. 18; Reichardt, Organisation, S. 14; o.V., Produkte, S. 53; o.V., Kundenorientiert, S. 15.

1269 Vgl. Kennedy, ABB, S. 14; Baumgartner, ABB, S. 403; o.V., Kundenorientiert, S. 17.

1270 Vgl. Reichardt, Organisation, S. 15.

1271 Vgl. Hoffmann/Linden, ABB, S. 44; Baumgartner, ABB, S. 404.

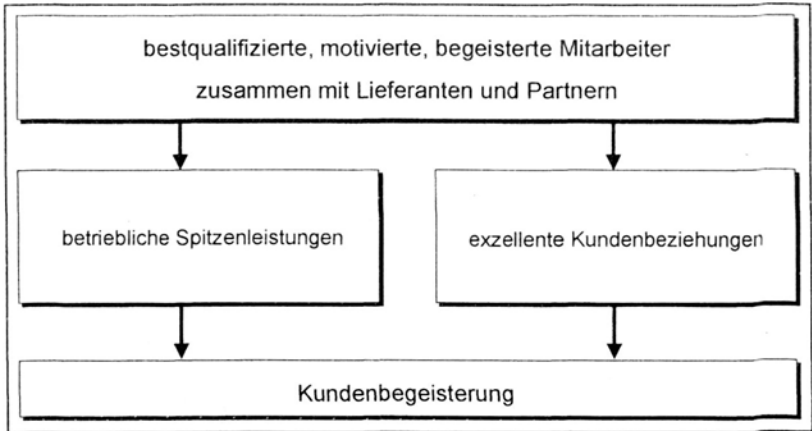


Abbildung 43: ABB Customer Focus<sup>1272</sup>

Die Kundenorientierung bei ABB spiegelt sich in den folgenden vier Grundsätzen wider:

- „Customer Orientation“ statt der bisherigen „Product Orientation“
- „Profit Orientation“ statt der bisherigen „Cost Orientation“
- „Business Men“ statt der bisherigen „Staff People“
- „Opportunity Orientation“ statt der bisherigen „Problem Orientation“.<sup>1273</sup>

Der laufende Verbesserungsprozeß hat in den einzelnen Profit Centern stattzufinden, da sie in direktem Kontakt zu den Kunden stehen. Die Geschäftsleitung des ABB-Konzerns fördert hierbei lediglich das Bewußtsein für die Notwendigkeit von Produkt- und Verfahrensänderungen und stellt entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen bereit.<sup>1274</sup>

1272 In Anlehnung an: Hahn, Kunden, S. 16; Baumgartner, ABB, S. 404; Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 30.

1273 Vgl. Himmel, Organisation, S. 211; Yeager, ABB, S. 40; Hahn, Kunden, S. 18; Baumgartner, ABB, S. 404; Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 30; o.V., Produkte, S. 53; ABB, Employee Annual Report '96, S. 6.

1274 Vgl. Baumgartner, ABB, S. 408.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, daß die Unternehmensphilosophie von ABB auf die simultane Verwirklichung von Rentabilität und Legitimität ausgerichtet und wie folgt charakterisiert werden kann: „Think global, act local“. <sup>1275</sup> Die Zielsetzung liegt in der Erarbeitung von kundenspezifischen Problemlösungen, die zu einem möglichst wettbewerbsfähigen Preis angeboten werden sollen. <sup>1276</sup> Daher hat jeder Manager von ABB zwei Aufgaben zu erfüllen: eine globale und eine lokale. Dies kann nur erreicht werden, wenn Teamfähigkeit, fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Auslandserfahrungen vorliegen. <sup>1277</sup>

Die geographische Identifikation von ABB ist nicht auf ein bestimmtes Land konzentriert, denn es liegt eine Föderation weitgehend autonomer, nationaler Unternehmen mit einem globalen Koordinierungszentrum vor. <sup>1278</sup> Somit stellt weder die Unternehmenszentrale in Zürich noch ein anderes Land den Hauptbezugspunkt von ABB dar. Im ABB-Hauptsitz in Zürich arbeiten nur etwa 170 Mitarbeiter, und die Sitzungen der Unternehmensführung finden auf den verschiedensten Kontinenten statt. <sup>1279</sup> Dies soll allerdings nicht bedeuten, daß ABB heimatlos ist; ABB ist eine Unternehmung mit vielen Heimaten. <sup>1280</sup> Die international gültige Unternehmensphilosophie bildet die gemeinsame und verbindende Basis für alle Konzernteile und Mitarbeiter auf der ganzen Welt. <sup>1281</sup>

### 5.1.2.3 Determinierung der Unternehmensstrategie

ABB verfolgt seit seiner Gründung durch Fusion eine konsequente interne und externe Wachstumsstrategie mit der Zielsetzung, die internationale Wettbe-

1275 Vgl. Gomez et al., Management, S. 274; Taylor, Global Business, S. 91; Meyer, Wirtschaftswelt, S. 46; Hahn, Kunden, S. 16; Kennedy, ABB, S. 13; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49.

1276 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49.

1277 Vgl. Meyer, Wirtschaftswelt, S. 46.

1278 Vgl. Demling, Kommunikation, S. 54; Weber, Reorganisation, S. 9; Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 28.

1279 Vgl. Kennedy, ABB, S. 13; Taylor, Global Business, S. 92; Sadowski, Unternehmensnetzwerk, S. 613.

1280 Vgl. Taylor, Global Business, S. 92; Demling, Kommunikation, S. 54.

1281 Vgl. de Pury, Unternehmensführung, S. 1035.

werbsfähigkeit des Konzerns erheblich zu verbessern.<sup>1282</sup> Dies zeigt sich darin, daß der Umsatz seit 1989 (ca. 21 Mrd. US \$) bis 1997 (ca. 31,3 Mrd. US \$) um 50% gestiegen ist.<sup>1283</sup> Das rasche Unternehmenswachstum wird dabei in erster Linie über internationale Unternehmensakquisitionen vollzogen.<sup>1284</sup> Im Mittelpunkt dieser Akquisitionsstrategie steht die Diversifikation in Zukunftsmärkte, wobei vor allem die der Umwelttechnik zugehörigen Tätigkeitsbereiche Luft, Wasser und Müll sowie emissionsarme Formen der Energieerzeugung bevorzugt werden. Die Wachstumsstrategie von ABB wird begleitet durch die Sanierung und rasche Integration der zugekauften Unternehmen sowie von dem Bemühen um eine Bereinigung des Leistungsprogramms, wobei unrentable und synergieeffektschwache Geschäftsfelder abgestoßen werden.<sup>1285</sup> Damit wird sichergestellt, daß sich ABB auf jene Geschäftsfelder konzentriert, in denen es die größten Kompetenzen aufweist und die Wachstumsmärkte der Zukunft nutzen kann.<sup>1286</sup> In diesen Kerngeschäftsfeldern will ABB weltweit eine führende Stellung einnehmen.<sup>1287</sup>

Die internationale Unternehmensstrategie von ABB ist durch die Unternehmensphilosophie des Konzerns geprägt und zielt auf einen nutzbringenden Kompromiß zwischen dem ökonomisch begründeten Erfordernis nach weltweiter Vereinheitlichung der Unternehmensaktivitäten und einer aus der branchentypisch hohen Marktmacht der Abnehmer resultierenden Notwendigkeit zu lokaler Anpassung des Leistungsprogramms.<sup>1288</sup> Dieser kann erreicht werden, wenn die globalen Koordinations- und Kostendegressionsvorteile eines Großunternehmens mit den Vorzügen von lokal verankerten, beweglichen Kleinunternehmen gepaart werden. Folglich werden bei der Unternehmensstrategie von ABB Elemente des Geozentrismus' mit denen des Polyzentrismus' kombi-

---

1282 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 529; ABB, Newsletter 1/98, S. 11.

1283 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 9; ABB, Geschäftsbericht, S. 1; Gasser, Unternehmen, S. 237; Solomon, Corporate Cultures, S. 80.

1284 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49.

1285 Vgl. Kennedy, ABB, S. 10; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49; Westermeyer, Weltliga, S. 18; Stücklin, Real Estate, S. 10.

1286 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 530; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49; Macharzina, Unternehmensführung, S. 713.

1287 Vgl. Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 29; o.V., Produkte, S. 53.

1288 Vgl. Demling, Kommunikation, S. 54; Macharzina, Unternehmensführung, S. 713 f.

niert. Dieser Mischstrategie, die sich in der Formel „Think global, act local“ zusammenfassen läßt, dient eine weltweite Streuung des Leistungserstellungsprozesses bei zentraler Koordination.<sup>1289</sup>

Der konsequenten internationalen Ausrichtung des Konzerns entspricht das frühzeitige Engagement in den Ländern des ehemaligen Ostblocks sowie in Entwicklungs- und Schwellenländern.<sup>1290</sup> Die hohe Bedeutung dieser Länder zeigt sich darin, daß etwa 20% der ABB-Mitarbeiter in Ländern geringen oder mittleren Industrialisierungsgrads tätig sind. Das intensive Interesse an Aktivitäten in Staaten wie Indien, China, Indonesien oder Malaysia ist durch die Überzeugung getragen, daß diese Länder über zukünftig dominierende Märkte verfügen, deren strategische Bedeutung weit über der Japans liegt. In diesen Ländern sind zahlreiche in- und ausländische Anbieter präsent, obwohl die Wettbewerbsbedingungen aufgrund protektionistischer Interventionen des Staates ungünstig sind. Der Internationalisierungsstrategie dient auch, daß verschiedene strategische Allianzen mit Unternehmen unterschiedlicher Nationalität eingegangen wurden, wobei die Kooperation mit Kawasaki im Energiebereich, Matsushita im Roboterbereich, Thyssen im Bereich der Verkehrssysteme sowie die Zusammenarbeit mit polnischen (Zamech) und russischen (Lnz) Energieerzeugern besonders hervorzuheben sind.<sup>1291</sup> Einen globalen Zugschnitt weist die Beschaffungsstrategie von ABB auf. Die Beschaffungsaktivitäten sind derart gestaltet, daß die über 3.500 Einkaufsabteilungen auf nationaler und internationaler Ebene durch Fachteams koordiniert werden. Hierzu werden regelmäßige Koordinationssitzungen durchgeführt, welche die Basis für ein einheitliches Auftreten am Beschaffungsmarkt bilden.<sup>1292</sup> Durch diese Vorgehensweise können Rahmenvereinbarungen geschlossen und Sonderkonditionen ausgehandelt werden.<sup>1293</sup>

---

1289 Vgl. Brown, Bosses, S. 28; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 650; Hirsch-Kreinsen/Wilhelm, Internationalisierung, S. 108.

1290 Vgl. Hofheinz, ABB, S. 10.

1291 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49; Macharzina, Unternehmensführung, S. 714; o.V., Produkte, S. 54.

1292 Vgl. Dürand, Enormer Druck, S. 172; Schulte, Partnerschaften, S. 28; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49; o.V., Produkte, S. 52.

1293 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 714.



#### 5.1.2.4 Organisationsstruktur des ABB-Konzerns

Die Organisationsstruktur von ABB ist durch das Anliegen geprägt, die internationale Unternehmensstrategie des Konzerns umzusetzen und spezielle Kundenprobleme in den unterschiedlichsten Regionen der Welt zu lösen.<sup>1294</sup> Sie kann mit einem Netzwerk verglichen werden, in dem sich eine intensive Zusammenarbeit der Entscheidungsträger vollzieht.<sup>1295</sup> Aus der Strukturierung nach Produktbereichen gehen – wie Abbildung 44 hervorhebt – ca. 5.000 dezentrale Profit Center hervor.<sup>1296</sup> Ihre Geschäftsführer unterstehen dem jeweiligen Vorsitzenden des Geschäftsfeldes, behalten allerdings ihren nationalen Bezug. Genau an dieser Schnittstelle verwirklicht sich ein Teil der Unternehmensphilosophie von ABB: „In vielen Ländern zu Hause sein“.<sup>1297</sup> Die Profit Center können sich somit auf die lokalen Gegebenheiten ausrichten, während die Geschäftsbereiche die weltweite Koordination sicherstellen.<sup>1298</sup> Mit der flachen Hierarchie von ABB – in Form von dezentralen Einheiten in einer integrierten Produktstruktur – kann ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den folgenden Gegensätzen geschaffen werden:

- groß und dennoch klein zu sein;
- global und dennoch lokal zu sein;
- dezentral und beweglich zu sein und dennoch von einer globalen Koordination zu profitieren.<sup>1299</sup>

Die Zuständigkeit für die Determinierung und Koordination globaler, strategischer Entscheidungen liegt bei den einzelnen Geschäftsbereichen, deren Leiter in verschiedenen Ländern tätig sind.<sup>1300</sup> Jeder Geschäftsbereichsleiter

---

<sup>1294</sup> Vgl. Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 27.

<sup>1295</sup> Vgl. Gomez et al., Management, S. 273; Koerber, ABB, S. 1062; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 49; Weber, Dezentralisation, S. 59.

<sup>1296</sup> Vgl. Koerber, ABB, S. 1063; Weber, Dezentralisation, S. 59; Solomon, Corporate Cultures, S. 80.

<sup>1297</sup> Vgl. Demling, Kommunikation, S. 54; Koerber, ABB, S. 1063.

<sup>1298</sup> Vgl. Gomez et al., Management, S. 273.

<sup>1299</sup> Vgl. Ghoshal/Bartlett, Processes, S. 86; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 651; Demling, Kommunikation, S. 54; Weber, Dezentralisation, S. 59; Brown, Bosses, S. 26.

<sup>1300</sup> Vgl. Gomez et al., Management, S. 273.

verfügt über ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie und ist weltweit verantwortlich für den Einsatz der Ressourcen in seinem Bereich.<sup>1301</sup>

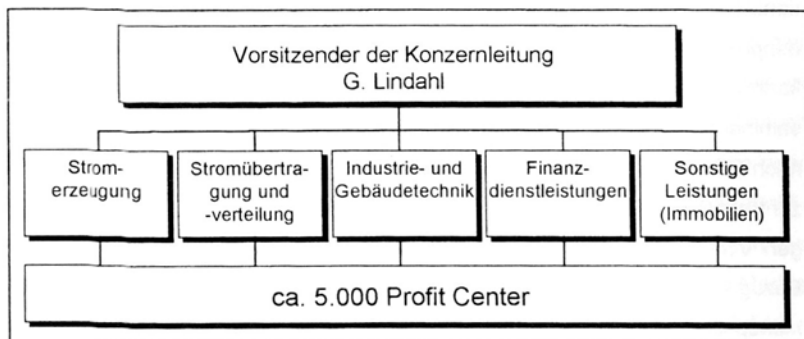


Abbildung 44: Organisationsstruktur des ABB-Konzerns<sup>1302</sup>

Durch die weitgehende Delegation von der Zentrale an die Geschäftsbereiche können Flexibilität, Innovationsgeschwindigkeit sowie eindeutige Zuständigkeiten gewährleistet werden.<sup>1303</sup> Die Koordination der dezentralen Unternehmenseinheiten erfolgt über das Profit Center-Konzept, wobei die einzelnen Profit Center nach einem einheitlichen Kriterium, nämlich ihrem Gewinnbeitrag, beurteilt werden.<sup>1304</sup> Anhand des Profit Center-Konzeptes kann innerhalb des Konzerns bestimmt werden, welche Unternehmensbereiche profitabel arbeiten und wie hoch ihr Gewinnbeitrag für die Gesamtunternehmung ist.<sup>1305</sup> Dadurch soll die unternehmensinterne Konkurrenz gefördert, die Leistungskraft der Teileinheiten eruiert und verbessert werden. Aufgrund dieser weitgehenden De-

1301 Vgl. Kennedy, ABB, S. 13.

1302 In Anlehnung an: o.V., Führungsebene, S. 16; Koerber, ABB, S. 1061; ABB, Geschäftsbericht, S. 10 f.; Reed, Barnevik, S. 27; ABB, Fakten und Zahlen, S. 7; ABB, Corporate Profile, S. 5; Lindahl, ABB, S. 3.

1303 Vgl. Ghoshal/Bartlett, Processes, S. 90; Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 29; Himmel, Organisation, S. 201.

1304 Vgl. Hoffmann/Linden, ABB, S. 34; Eisenführ, Profit Center, S. 99; Solomon, Corporate Cultures, S. 81.

1305 Vgl. Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 28.

zentralisation sind in der Konzernzentrale lediglich 100 Manager beschäftigt; unternehmensweit nehmen nur ca. 400 Mitarbeiter zentrale Funktionen ein.<sup>1306</sup>

Der organisatorische Grundsatz von ABB besteht darin, daß der Gesamtkonzern so eindeutig wie möglich strukturiert wird.<sup>1307</sup> Aus der Sicht der Zentrale in Zürich ist ABB ein komplizierter dezentraler Organismus. Für den einzelnen Betrieb hingegen sind die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird, klar und überschaubar.<sup>1308</sup> Somit kann die Komplexität der Organisation von der Zentrale aus als hoch, von den einzelnen Profit Centern aus als gering klassifiziert werden.<sup>1309</sup> Zusammenfassend wird ABB als eine Gruppe lokaler Gesellschaften mit einer starken globalen Koordinierung charakterisiert.

#### 5.1.2.5 Führungsaspekte im ABB-Konzern

Neben den Aspekten der Unternehmensführung im ABB-Konzern sollen in diesem Gliederungspunkt die Entscheidungskompetenz, die Kommunikation sowie das Personalmanagement bei ABB betrachtet werden.

Die Unternehmensführung im ABB-Konzern kennzeichnet sich durch ein Zusammenwirken von Konzernleitung, Segmenten, Geschäftsbereichen, Landesgesellschaften und Profit Centern.

An der Spitze von ABB steht die Konzernleitung, das sogenannte Executive Committee, das in einem etwa dreiwöchigen Turnus zusammentrifft.<sup>1310</sup> Es ist verantwortlich für die Gesamtunternehmensstrategie und die Geschäftsführung. In der Konzernleitung spiegelt sich die Internationalität des Unternehmens wider: Sie setzt sich aus Mitgliedern verschiedener Nationalitäten

---

1306 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 50; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 651; Macharzina, Unternehmensführung, S. 715; Weber, Dezentralisation, S. 60; Kennedy, ABB, S. 12.

1307 Vgl. Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 29.

1308 Vgl. Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 28; Koerber, ABB, S. 1066.

1309 Vgl. Eisenführ, Profit Center, S. 99 f.; Hirsch-Kreinsen/Wilhelm, Internationalisierung, S. 105.

1310 Vgl. Lambert/Poteete, Global Real Estate, S. 46.

zusammen und tagt nicht nur in der Konzernzentrale in Zürich, sondern auf der ganzen Welt. Die Mitglieder der Konzernleitung sind nicht nur kollektiv für das Unternehmen verantwortlich, jeder einzelne führt darüber hinaus ein Segment.<sup>1311</sup>

Jede Fähigkeit, ein Kundenproblem zu lösen, wird bei ABB als ein Geschäftsgebiet definiert. Verwandte Geschäftsgebiete werden zu einem weltweiten Geschäftsbereich zusammengefaßt, der sogenannten Business Area. Mehrere technisch verwandte Geschäftsbereiche bilden wiederum ein Segment. Die Leiter der Geschäftsbereiche sind direkt der Konzernleitung unterstellt und für die Optimierung der Geschäftstätigkeit auf globaler Basis sowie für die weltweite Strategieentwicklung zuständig.<sup>1312</sup> Mit dieser Organisationsgestaltung geht eine schnelle Entscheidungsfindung einher, wodurch die notwendige Flexibilität gewährleistet werden soll, um ein erfolgreiches Überleben in einer dynamischen Umwelt zu sichern.<sup>1313</sup>

Aus den Geschäftsbereichen gehen die ca. 5.000 Profit Center hervor. Sie sind völlig autonom in der Umsetzung der von den Geschäftsbereichen determinierten Strategien und können sich vor diesem Hintergrund darauf konzentrieren, die eigene Produktion zu optimieren und die Bedürfnisse der einheimischen Kunden zu fokussieren.<sup>1314</sup> Durch die mittelständische Struktur der Profit Center mit durchschnittlich 200 Mitarbeitern bleibt eine ausgeprägte Autonomie und Ergebnisverantwortung sowie unternehmerisches Denken und Verhalten erhalten, auch wenn sie Bestandteil einer international agierenden Unternehmung sind.<sup>1315</sup> Die einzelnen Profit Center können durch ihre flache und durchlässige Hierarchie flexibel, markt- und kundennah agieren.<sup>1316</sup>

---

1311 Vgl. Kennedy, ABB, S. 13; Koerber, ABB, S. 1062.

1312 Vgl. Koerber, ABB, S. 1062; Solomon, Corporate Cultures, S. 80; Kols de Vries/de Vitry d'Avaucourt, Barnevik, S. 2.

1313 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 530; Gasser, Wettbewerb, S. 33; Reichardt, Organisation, S. 18.

1314 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 50; Koerber, ABB, S. 1063; Gasser, Wettbewerb, S. 34; ABB, Being Local Worldwide, S. 7.

1315 Vgl. Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 29; Himmel, Organisation, S. 200.

1316 Vgl. ABB, Being Local Worldwide, S. 8; Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 529.

Mit dieser ABB-spezifischen Form der Unternehmensführung können die Vorteile eines lokalen Handelns mit einer starken globalen Koordination zur Nutzung von Synergiepotentialen verknüpft werden. Als zentraler Grundsatz der Unternehmensführung gilt das Subsidiaritätsprinzip, wonach von einer übergeordneten Hierarchieebene keine Aufgaben übernommen werden dürfen, die nicht ebenso gut von der untergeordneten Ebene erledigt werden könnten.<sup>1317</sup> Diese ausgeprägte Autonomie der Profit Center stellt für die Konzernzentrale eine deutliche Entlastung dar und ermöglicht ein flexibles und kundennahes Agieren auf den Märkten.<sup>1318</sup> Ergänzt wird diese dezentrale Unternehmensführung durch eine zentrale Steuerung und Kontrolle der Profit Center durch die Unternehmensleitung. So sind ausgewählte Bereiche wie CRE, Corporate Finance, Corporate Development, Corporate Control, Legal Affairs und Management Resources in kleinen zentralen Stäben zusammengefaßt, die Dienstleistungen für den gesamten Konzern erbringen.<sup>1319</sup>

Bei der internationalen Entscheidungsfindung liegt eine Zusammenarbeit zwischen Zentrale, Segmenten und Profit Centern vor. Dies wird bei der Ressourcenallokation im internationalen Kontext deutlich. Während die einzelnen Profit Center Investitionsentscheidungen bis 1 Mio. US \$ autonom treffen können, sind bei höheren Beträgen die betreffenden Vorstandsmitglieder und bei über 5 Mio. US \$ das gesamte Executive Committee zu konsultieren. Bei der Entscheidungsfindung steht die Konsensfindung im Vordergrund. Können sich die Verantwortlichen der Segmente und Geschäftsbereiche nicht einigen, so ist es die Aufgabe der Konzernleitung, zu entscheiden.<sup>1320</sup>

Die erfolgreiche Kombination von lokalem Handeln und globalem Denken kann nur dann gelingen, wenn die verschiedenen Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen mit allen notwendigen Informationen versorgt

---

1317 Vgl. Weber, Dezentralisation, S. 59.

1318 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 529; Eisenführ, Profit Center, S. 100; Koerber, ABB, S. 1066; Weber, Dezentralisation, S. 60.

1319 Vgl. de Pury, Unternehmensführung, S. 1034; Himmel, Organisation, S. 201 f.; ABB, Being Local Worldwide, S. 6; Brown, Bosses, S. 26.

1320 Vgl. Himmel, Organisation, S. 210.

werden. Hierzu wird im ABB-Konzern das transparente und zentrale Berichtswesen in Form des Management-Informationssystems ABACUS genutzt.<sup>1321</sup> Die relevanten Daten werden von den einzelnen Profit Centern gesammelt, von den Geschäftsbereichen gebündelt und schließlich an die Konzernleitung weitergegeben.<sup>1322</sup> Dies ermöglicht nationale und internationale Vergleiche sowie Analysen der operativen Geschäftstätigkeit.<sup>1323</sup> Somit liegt bei ABB ein ausgeprägter Informationsfluß zwischen der Unternehmensführung, den Segmenten sowie den einzelnen Profit Centern vor.<sup>1324</sup> Weniger intensiv, aber dennoch existent, ist die Kommunikation zwischen den verschiedenen Profit Centern, insbesondere wenn sie unterschiedlichen Segmenten angehören. Zur internationalen Mitarbeiterinformation werden von ABB verschiedene Medien genutzt. Besonders hervorzuheben sind die regelmäßig erscheinenden ABB-Videos mit dem Titel: „Yes, we can“ sowie die ABB Internal Management Newsletters „ABB World“, in denen sich Führungskräfte persönlich vorstellen oder über Top-Management-Foren berichtet wird. In den „Employee Annual Reports“ werden die Unternehmensphilosophie und -strategie erläutert und die Anforderungen an die ABB-Mitarbeiter definiert. Die Erfolge des letzten Geschäftsjahres werden lobend erwähnt, die Herausforderungen im neuen Jahr dargelegt und „Local Heroes“ vorgestellt, die sich als ABB-Mitarbeiter besonders verdient gemacht haben.<sup>1325</sup>

Im Rahmen des Personalmanagements des ABB-Konzerns sollen im folgenden insbesondere die Aspekte der Stellenbesetzung, der Leistungsevaluierung sowie der Gestaltung des Anreizsystems eruiert werden.

---

1321 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 50; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 651; Kennedy, ABB, S. 13; Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 530; Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 26: ABACUS ist die Abkürzung für Asea Brown Boveri Accounting and Communication System und stellt als Management-Informationssystem ein die Gesamtunternehmung umfassendes und auf vollständige Abdeckung der Management-Aufgaben ausgerichtetes, computergestütztes Informationssystem dar. Siehe hierzu Bea/Haas, Management, S. 329.

1322 Vgl. Gasser, Wettbewerb, S. 33; Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 26.

1323 Vgl. Kennedy, ABB, S. 13.

1324 Vgl. Demling, Kommunikation, S. 54; Gaffinen/Holliger, Supply Management, S. 30; Hahn, Kunden, S. 20.

1325 Vgl. Barnevik, Preface, S. XI.

Bei ABB basiert die internationale Stellenbesetzungspolitik für Führungskräfte auf einer geozentrischen Orientierung.<sup>1326</sup> Die besten verfügbaren Manager werden, unabhängig von ihrer Herkunft und Nationalität, für eine bestimmte Position eingesetzt. Folglich liegt weder eine Bevorzugung von Stammhaus- noch von Gastlandangehörigen bei internationalen Personalentscheidungen vor.<sup>1327</sup> Eine beispielsweise indische oder afrikanische Führungskraft kann ebenso eine Führungsposition in Deutschland, Schweden oder den USA annehmen wie Manager der letztgenannten Länder in diesen jungen Ländern der Unternehmensaktivitäten. Auf diese Weise hat sich im ABB-Konzern eine internationale Job-Rotation herausgebildet, welche die globale Orientierung der Führungskräfte und damit ihre internationale Handlungsfähigkeit verbessert.<sup>1328</sup> Im Mittelpunkt des Führungskräfte-transfers steht dabei eine Kerngruppe von etwa 500 konsequent selektierten Managern, die an den Schnittstellen des internationalen Netzwerks wirken und durch den wechselnden Einsatz die Fähigkeit gewinnen sollen, regionenübergreifende Entwicklungstrends und Veränderungen zu erkennen und entsprechende Strategien zu entwickeln und zu implementieren.<sup>1329</sup> Als von gleichrangiger Bedeutung wird der Besuchsverkehr zwischen den internationalen Unternehmenseinheiten angesehen, der in Verbindung mit der Stellenpolitik als zentrales Element des globalen Personalmanagements gilt, durch das die Herausbildung einer starken Unternehmensphilosophie und damit einer Etablierung einheitlicher Grundwerte im Konzern ermöglicht werden soll.<sup>1330</sup> Das Führungskräfte-Management bei ABB wird mit langfristiger Perspektive betrieben. Dies wird daran deutlich, daß seit dem Zusammenbruch des Ostblocks eine Vielzahl osteuropäischer Führungskräfte Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen Unternehmensführung, Managementtechniken und Informationssysteme erhalten haben.<sup>1331</sup>

---

1326 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 50.

1327 Vgl. Kennedy, ABB, S. 13.

1328 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 651; Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 50.

1329 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 715.

1330 Vgl. Frigo-Mosca/Brütsch/Tettamanti, Organisation, S. 50; Bartlett/Ghoshal, Firm, S. 34.

1331 Vgl. Kapstein, Euro-Gospel, S. 34; Westermeier, Weltliga, S. 22; Macharzina, Unternehmensführung, S. 715.

Im Gegensatz zu der global ausgerichteten Personaleinsatzstrategie ist die Personalbeurteilung sowie die Gestaltung des Anreizsystems stärker vom Polyzentrismus geprägt. Die Auswahl der Personalbeurteilungskriterien erfolgt in Abhängigkeit von der Position sowie des Einsatzortes der Führungskraft. Für die Leistungsbeurteilung von Führungskräften mit zentraler Funktion, wie beispielsweise Koordinierungsaufgaben im Stammhaus, werden zentral determinierte Kriterien herangezogen. Die Beurteilungskriterien für die Führungskräfte der einzelnen Profit Center hingegen werden dezentral ausgehandelt und individuell festgelegt.<sup>1332</sup> Die Leistungsbeurteilungskriterien werden im Hinblick auf die spezifische Umwelt- und Unternehmenssituation des Profit Centers bestimmt und Anreize gesetzt, welche das Verhalten der Führungskräfte derart steuern sollen, daß die Wettbewerbsfähigkeit des Profit Centers im jeweiligen Land der Unternehmenstätigkeit gestärkt und verbessert wird.<sup>1333</sup> Somit läßt sich eine polyzentrisch geprägte Leistungsbeurteilung und Anreizgestaltung auf der Ebene der Profit Center vorfinden. Diese Anreizgestaltung führt jedoch dazu, daß die Manager das Wohl des eigenen Profit Centers über das der Gesamtunternehmung stellen und primär die eigene Erfolgssituation betrachten. Bislang existieren noch keine ausgeprägten Incentives und Regelmechanismen, die einen Anreiz ausüben, den Erfolg des Konzerns zu optimieren, auch wenn dadurch die Leistung des Profit Centers suboptimiert wird.<sup>1334</sup>

Für die Leistungsbeurteilung und Anreizgestaltung der Führungskräfte der verschiedenen Segmente liegt eine Kombination von zentraler und dezentraler Determinierung vor. Hiermit soll die ausreichende Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten, aber auch die Ausrichtung auf das gemeinsame, unternehmensweite Ziel gewährleistet werden. Somit wird deutlich, daß im Rahmen des Anreizsystems die unterschiedlichen Positionen der Führungskräfte sowie deren spezifische Anforderungen berücksichtigt werden.<sup>1335</sup>

---

1332 Vgl. Maurer, Asea, S. 160.

1333 Vgl. Eisenführ, Profit Center, S. 99.

1334 Vgl. Hoffmann/Linden, ABB, S. 45; Himmel, Organisation, S. 219.

1335 Vgl. Himmel, Organisation, S. 211.



### 5.1.3 Zusammenfassende Einordnung des ABB-Konzerns in das EPRG-Modell von Perlmutter

Bei der Beschreibung der allgemeinen Charakteristika des ABB-Konzerns wird deutlich, daß sich ABB nicht eindeutig einer idealtypischen Orientierung nach dem EPRG-Modell von Perlmutter zuordnen läßt. Vielmehr finden sich verstärkt Bestandteile sowohl des Poly- als auch des Geozentrismus<sup>1336</sup> sowie auch vereinzelte regiozentrische Komponenten in der grundlegenden strategischen Orientierung des Konzerns. Da zur Bestimmung der strategischen Orientierung des Unternehmens nach Perlmutter die dominante Ausrichtung herangezogen werden soll, konzentrieren sich die nachfolgenden Ausführungen auf die poly- und geozentrischen Bestandteile.

Die bedeutsamsten Ausprägungen des Polyzentrismus<sup>1337</sup> finden sich in den personalbezogenen Führungsaufgaben. Insbesondere die Personalbeurteilung sowie die Ausgestaltung des Anreizsystems zeigen polyzentrische Einflüsse. Auch die Komplexität der Organisation kann – obwohl die Organisationsstruktur als geozentrisch zu beurteilen ist – dem Polyzentrismus zugeordnet werden. Dies zeigt sich darin, daß die Komplexität der Organisation sowie der Unternehmensaktivitäten in den einzelnen Profit Centern unterschiedlich und voneinander grundsätzlich unabhängig ist.<sup>1336</sup> Die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen und Führungsaufgaben weist ebenfalls polyzentrische Elemente auf. Dies wird einerseits anhand des Subsidiaritätsprinzips deutlich, in dessen Rahmen keine übergeordnete Hierarchieebene Aufgaben durchführen darf, die eine untergeordnete Ebene hätte vollziehen können, und andererseits anhand der ausgeprägten Entscheidungsautonomie der dezentralen Profit Center, die bis zu bestimmten Größenordnungen uneingeschränkt gilt.<sup>1337</sup>

Dennoch sind die geozentrischen Elemente der realtypischen Orientierung des ABB-Konzerns nicht zu vernachlässigen. Sie äußern sich in verschiedenen

---

<sup>1336</sup> Vgl. Morcos, ABB, S. 1; Taylor, Global Business, S. 99.

<sup>1337</sup> Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 649.

Untersuchungsbereichen. Die Unternehmensphilosophie ist auf die gleichzeitige Verwirklichung von Rentabilität und Legitimität ausgerichtet, was ein Kennzeichen des Geozentrismus<sup>1338</sup> ist. Dies äußert sich einerseits in der Beurteilung der einzelnen Profit Center anhand ihres Erfolgsbeitrags für den Gesamtkonzern und andererseits im obersten Grundsatz von ABB, den Kunden in den Mittelpunkt allen Denkens und Handelns zu stellen.<sup>1339</sup> Auch die Unternehmensstrategie zielt auf einen Kompromiß zwischen dem ökonomisch begründeten Erfordernis nach einer weltweiten Vereinheitlichung der Unternehmensaktivitäten und einer Anpassung des Leistungsprogramms an die individuellen Anforderungen der Nachfrager.<sup>1339</sup> Inwieweit eine globale Branche mit geringen Vorteilen der Differenzierung und hohen Vorteilen der Standardisierung oder eine multinationale Branche mit den reziproken Relationen vorliegt, hängt vom spezifischen Produkt von ABB ab.<sup>1340</sup> Die integrierte Produktstruktur zielt auf die Nutzung globaler Rationalisierungsvorteile, allerdings unter Berücksichtigung von lokalen Differenzierungserfordernissen. Dies ermöglicht, die Unternehmensstrategie umzusetzen und den Kunden adäquate Problemlösungen zu einem möglichst kostengünstigen Preis anzubieten.<sup>1341</sup> Von ebenso geozentrischer Frägung ist die internationale Stellenbesetzungspolitik des Konzerns. Ein selektierter Kreis von Führungskräften wird gezielt für globale Aufgaben aus- und weitergebildet, um entsprechende Funktionen – beispielsweise zur internationalen Koordinierung der Unternehmensaktivitäten – wahrnehmen zu können. Folglich werden die besten Mitarbeiter auf der ganzen Welt – unabhängig von ihrer Nationalität – für Schlüsselpositionen ausgebildet.<sup>1342</sup>

Als Resultat der Analyse der grundlegenden Orientierung des ABB-Konzerns anhand der allgemeinen Kriterien des EPRG-Modells kann festgehalten werden, daß eine Mischstrategie von Poly- und Geozentrismus als dominante strategische Orientierung vorliegt.<sup>1343</sup> Regio- und möglicherweise ethnozentri-

1338 Vgl. Kols de Vries/de Vitry d'Avaucourt, Barnevik, S. 11.

1339 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 649.

1340 Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 650.

1341 Vgl. ABB, Geschäftsbericht, S. 2.

1342 Vgl. ABB, Employee Annual Report '96, S. 2.

1343 Vgl. Agthe, Multi-local, S. 154; Handy, Corporate Power, S. 60; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 651; Gwynne, ABB, S. 30.

sche Komponenten liegen nicht oder lediglich als inferiore Bestandteile bei ABB vor. Wie eine solche Mischstrategie, die als multilokale Strategie bezeichnet werden kann, graphisch in das allgemeine EPRG-Modell von Perlmutter eingeordnet wird, zeigt zusammenfassend Abbildung 45.<sup>1344</sup>

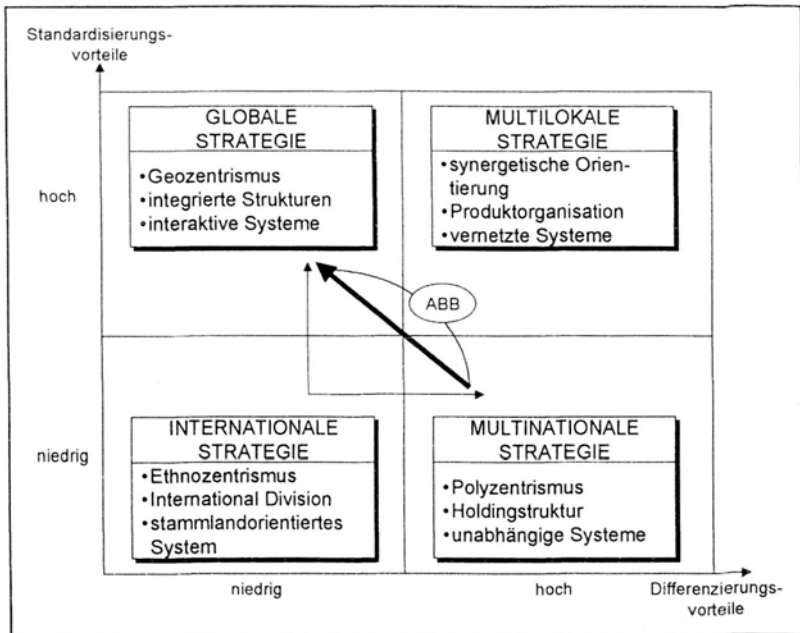


Abbildung 45: Einordnung des ABB-Konzerns in das EPRG-Modell<sup>1345</sup>

#### 5.1.4 Spezifische Charakteristika des Corporate Real Estate Managements im ABB-Konzern

##### 5.1.4.1 Angaben über das Immobilienportfolio von ABB

Das Immobilienportfolio von ABB wird weltweit von etwa 200 Mitarbeitern geführt. Dies entspricht einem Anteil von ca. 1‰ der 213.000 beschäftigten Kon-

<sup>1344</sup> Vgl. ABB, Corporate Profile, S. 1; Kets de Vries/de Vitry d'Avaucourt, Barnevik, S. 2.

<sup>1345</sup> In Anlehnung an: Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 450 ff.

zernmitarbeiter in 1997. Eine Aufschlüsselung der Mitarbeiterzahl im CREM auf die verschiedenen Länder der Unternehmensaktivitäten ist nicht möglich; der Schwerpunkt liegt allerdings in Europa. Zur Steuerung der internationalen Immobilienaktivitäten sind in der Zentrale in Zürich drei Mitarbeiter eingesetzt, die aus verschiedenen Ländern rekrutiert wurden.

Das Immobilienportfolio des ABB-Konzerns besteht aus 12 Millionen m<sup>2</sup> Gebäudefläche und 47 Millionen m<sup>2</sup> Grundfläche.<sup>1346</sup>

Die Gebäudefläche befindet sich zu 67% (8 Millionen m<sup>2</sup>) im Eigentum von ABB und wird zu 33% (4 Millionen m<sup>2</sup>) angemietet. Sie ist auf 78 verschiedene Länder verteilt, wobei der Schwerpunkt in Europa liegt und folgende Länder über den größten Anteil an Gebäudeflächen verfügen.<sup>1347</sup>

- Schweden mit 1,6 Millionen m<sup>2</sup>
- USA mit 1,2 Millionen m<sup>2</sup>
- BRD mit 1,6 Millionen m<sup>2</sup>
- Schweiz mit 0,8 Millionen m<sup>2</sup>

Die Grundfläche ist zu 81% (38 Millionen m<sup>2</sup>) im Eigentum von ABB und wird zu 19% (9 Millionen m<sup>2</sup>) gepachtet. Wie die nachfolgende Aufzählung zeigt, befindet sich in den USA, in Schweden, Indien, BRD und Finnland mit insgesamt über 70% der größte Anteil der Ländereien.<sup>1348</sup>

- USA mit 12,6 Millionen m<sup>2</sup>
- BRD mit 2,9 Millionen m<sup>2</sup>
- Schweden mit 8,9 Millionen m<sup>2</sup>
- Finnland mit 1,8 Millionen m<sup>2</sup>
- Indien mit 6,7 Millionen m<sup>2</sup>

Allgemein läßt sich festhalten, daß rund 90% der Gebäudefläche und 95% der Grundfläche in 20 Ländern angesiedelt sind. Das Immobilienportfolio unterliegt zu ca. 30% gewerblicher und zu ca. 70% industrieller Nutzung.<sup>1349</sup> Die Nutzung

---

1346 Stand: 4. Quartal 1997

1347 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 20.

1348 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 19.

1349 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 533.

zu Wohnzwecken ist zu vernachlässigen, da Wohnimmobilien nur durch den Kauf von Unternehmen in das Immobilienportfolio gelangen und grundsätzlich, da nicht betriebsnotwendig, zu verwerten sind.

Von 1988 bis 1997 betrugen die direkten und indirekten (durch die Akquisition von Unternehmen mit Immobilienbestand) Immobilieninvestitionen:<sup>1350</sup>

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| • 1988: 187 Millionen US \$ | • 1993: 164 Millionen US \$ |
| • 1989: 266 Millionen US \$ | • 1994: 172 Millionen US \$ |
| • 1990: 417 Millionen US \$ | • 1995: 331 Millionen US \$ |
| • 1991: 363 Millionen US \$ | • 1996: 147 Millionen US \$ |
| • 1992: 242 Millionen US \$ | • 1997: 132 Millionen US \$ |

Dieses Überangebot an Produktionsstätten wurde durch Flächenrationalisierungen in den Jahren 1988 bis 1997 bei anhaltendem Unternehmenswachstum wieder abgebaut. Somit betrugen die Immobiliendesinvestitionen:<sup>1351</sup>

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| • 1988: 759 Millionen US \$ | • 1993: 183 Millionen US \$ |
| • 1989: 288 Millionen US \$ | • 1994: 196 Millionen US \$ |
| • 1990: 396 Millionen US \$ | • 1995: 118 Millionen US \$ |
| • 1991: 180 Millionen US \$ | • 1996: 170 Millionen US \$ |
| • 1992: 106 Millionen US \$ | • 1997: 137 Millionen US \$ |

In Abbildung 46 wird das Volumen der Immobilieninvestitionen und -desinvestitionen in den Jahren 1988 bis 1997 graphisch dargestellt.

Die Bruttoverkaufszahl in 1988 erreichte diese außergewöhnliche Höhe aufgrund von „Sale and Lease Back“-Transaktionen in Schweden. Aus der Verwertung nicht betriebsnotwendiger Immobilien konnte im Zeitraum von 1988 bis 1997 ein Nettogewinn von 1.305 Millionen US \$ erwirtschaftet werden. Im Ver-

---

1350 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 21.

1351 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 22.

gleich zum Reingewinn der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in 1996 von ca. 1.233 Millionen US \$ konnte mit Hilfe des betrieblichen Immobilienmanagements ein Betrag freigesetzt werden, der dem Gewinn der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von über einem Jahr entspricht.<sup>1352</sup> Heute hält der ABB-Konzern einen betrieblichen Immobilienbestand von 2,2 Milliarden US \$ nach Buchwerten und ca. 4,7 Milliarden US \$ nach Verkehrswerten, was auf Buchwertbasis einem Anteil von 7% an den gesamten Aktiva des Konzerns entspricht.<sup>1353</sup>

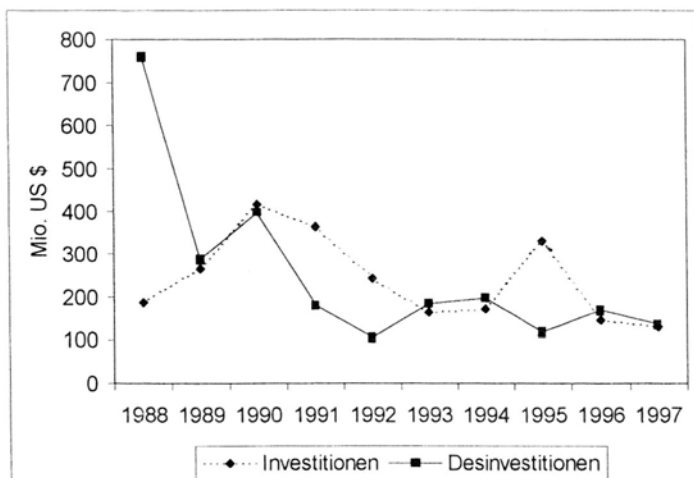


Abbildung 46: Immobilieninvestitionen und -desinvestitionen von 1988 bis 1997<sup>1354</sup>

Die Belegungskosten der 12 Millionen m<sup>2</sup> Gebäudefläche betrugen im Jahre 1997 807 Millionen US \$. 79% der Gesamtbelegungskosten konzentrieren sich auf 12 Länder. Daher wird schon seit 1993 ein Kostenreduktionsprogramm mit der Zielsetzung durchgeführt, die Belegungskosten in diesen Ländern drastisch zu senken. Das Zwischenziel der Kostensenkung um 25% in den 15 wichtig-

<sup>1352</sup> Vgl. ABB, Geschäftsbericht, S. 1.

<sup>1353</sup> Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 3 f.

<sup>1354</sup> Quelle: Eigene Abbildung.

sten Ländern<sup>1355</sup> wurde mit der Reduktion der Belegungskosten von 737.000 US \$ in 1993 auf 546.000 US \$ in 1997 erreicht; weitere Kostenreduktionen werden angestrebt.<sup>1356</sup>

#### 5.1.4.2 Corporate Real Estate Management-Philosophie im ABB-Konzern

Die Immobilienmanagement-Philosophie bei ABB ist vollständig auf die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtkonzerns ausgerichtet.<sup>1357</sup> Diese Grundeinstellung wird im folgenden Zitat deutlich:

„Als oberstes unternehmerisches Ziel steht die Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit für die ABB absolut im Vordergrund. [...] Dabei sind konkurrenzfähige und kostenoptimale Produktionsstandorte und Räumlichkeiten eine der fünf wichtigsten Voraussetzungen.“<sup>1358</sup>

Dieser Grundsatz dient der Bereitstellung von Problemlösungen für ABB-Kunden, die einerseits deren Anforderungen entsprechen und andererseits möglichst kostengünstig angeboten werden sollen. Daher wurde in den letzten Jahren die Philosophie der minimalen Kapitalbindung in Immobilien umgesetzt und das freigesetzte Kapital gewinnbringend in das Kerngeschäft investiert.<sup>1359</sup> Von dieser Philosophie hat man inzwischen zugunsten einer differenzierten Vorgehensweise Abstand genommen. Die Minimierung der Kapitalbindung gilt weiterhin für multifunktionale und drittverwendungsfähige Immobilien, während Spezialimmobilien im Eigentum gehalten werden. Somit wird die Funktion der Betriebsimmobilien deutlich. Sie sollen die Kernaktivitäten des Konzerns unterstützen und zwar durch die kostengünstige Bereitstellung und Nutzung der für den Leistungserstellungsprozeß optimalen Immobilien.<sup>1360</sup>

---

1355 Diese sind: Deutschland, USA, Schweiz, Italien, Finnland, Norwegen, Österreich, Spanien, Tschechien, Brasilien, Großbritannien, Frankreich, Kanada, Dänemark und Portugal.

1356 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 24.

1357 Vgl. Weber, Dezentralisation, S. 60; Stücklin, Real Estate, S. 18.

1358 Stücklin, Corporate Real Estate, o.S.

1359 Vgl. o.V., Kundenorientiert, S. 15.

1360 Vgl. Stücklin, Real Estate Magic, S. 4.

Die gesamte Immobilienphilosophie von ABB folgt der Erkenntnis, daß das Immobilienmanagement ein extrem lokales Geschäft ist. Daher ist die geographische Identifikation auf die Anforderungen des jeweiligen Gastlandes ausgerichtet. Das lokale CREM hat als konzerninterne Dienstleistungsgruppe den operativen Geschäftseinheiten jene immobilienpezifischen Lösungen bereitzustellen, die für die effiziente Durchführung der Kernaktivitäten im entsprechenden lokalen Markt notwendig sind.

Die Immobilienphilosophie ist folglich auf die Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausgerichtet.<sup>1361</sup> Sie besteht nicht, wie es vielleicht zu erwarten wäre, in einem schriftlichen Manifest, sondern kann durch das Dienstleistungsprinzip gekennzeichnet werden. Die CRE-Manager bei ABB sind selbständige Immobilienberater, das heißt eine Dienstleistungsgruppe innerhalb des Konzerns. Sie werden herangezogen, wenn immobilienpezifische Unterstützung und Fachkenntnis notwendig sind. Dies basiert auf einem der Grundprinzipien des Konzerns: Die einzelnen Profit Center sollen sich auf ihr Kerngeschäft spezialisieren, profitabler ihre Kunden bedienen und immobilienbezogene Fachkenntnis von der Dienstleistungsgruppe Immobilien heranziehen.<sup>1362</sup>

#### **5.1.4.3 Führung im Corporate Real Estate Management**

Im Rahmen der Führung der internationalen Immobilieneinheiten des ABB-Konzerns sollen die folgenden Aspekte betrachtet werden: die Zielsetzung im internationalen Immobilienmanagement, die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen zur internationalen Ressourcenallokation für Immobilien, der Kommunikations- und Informationsfluß sowie das Personalmanagement.

---

<sup>1361</sup> Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 18.

<sup>1362</sup> Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 532.



#### 5.1.4.3.1 Zielsetzung im internationalen Corporate Real Estate Management

Die grundsätzliche Zielsetzung im internationalen CREM von ABB besteht in der Sicherstellung einer effizienten und profitablen Nutzung aller Unternehmensaktiva – insbesondere des Immobilienvermögens – für die Kernaktivitäten des Konzerns.<sup>1363</sup> Diese Zielsetzung wird bei ABB in verschiedenen Schritten umgesetzt. Zunächst wird eine Rationalisierung und Optimierung der Immobilienbereitstellung sowie der Nutzung vorgenommen. Es erfolgt eine Analyse, welche Immobilien für das Kerngeschäft der Unternehmung in Zukunft betriebsnotwendig sind und wie hoch die damit verbundenen Nutzungskosten sein dürfen. Alle nicht betriebsnotwendigen Immobilien werden in einem zweiten Schritt der Verwertung durch Umnutzung, Vermietung oder Verkauf zugeführt. Immobilien, bei denen hohe Verkaufserlöse ohne Restrukturierungsmaßnahmen erzielbar sind, werden mit der passiven Strategie des Verkaufs verwertet. Können hohe Wertsteigerungspotentiale durch die Aufwertung und Umnutzung der Immobilien realisiert werden, sind diese Bestände der aktiven Verwertungsstrategie, der Immobilienpromotion, zuzuführen.<sup>1364</sup>

Diese Ziele im CREM können nur dann erreicht werden, wenn in der Unternehmung die notwendige Struktur vorhanden ist, welche die Durchsetzung der Immobilienziele ermöglicht. Hierzu gehört die Gründung einer selbständigen Immobiliengesellschaft, die Eigentümer des Immobilienvermögens des Konzerns, durch die Übertragung des Immobilienbestandes von den operativen Einheiten, wird. Wäre die effektive Übertragung in einzelnen Ländern mit steuerlichen Konsequenzen verbunden, kann eine interne, rein buchtechnische Übertragung erfolgen, die steuerneutral ist. Generell sollte eine intelligente und kreative Steuerplanung den gesamten CREM-Prozeß begleiten.<sup>1365</sup> Die effektive oder interne Übertragung des Immobilienbestandes erfolgt zu Verkehrswerten in die Bilanz der Immobiliengesellschaft, die nun eine marktkonforme

---

1363 Vgl. Denton, Market Rates, S. 9.

1364 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 5.

1365 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 6.

Rendite für das investierte Kapital zu erwirtschaften hat.<sup>1366</sup> Daher werden den Immobiliennutzern, das heißt, den operativen Einheiten von ABB oder externen Mietern, marktorientierte Verrechnungspreise berechnet für die von ihnen in Anspruch genommenen Flächen und Dienstleistungen.<sup>1367</sup>

Die Zielsetzung im internationalen CREM erfolgt im Gegenstromverfahren mit Bottom up-Eröffnung bei Integration verschiedener interner und externer Gruppen.<sup>1368</sup> Die Zielfestlegungsprozeß geht – wie die Abbildung 47 veranschaulicht – von den Vertretern der wichtigsten Geschäftseinheiten aus, die definieren, welche Immobilien sie in Zukunft für die Durchführung der Kernaktivitäten benötigen. Diesen Anforderungen wird der aktuelle Immobilienbestand des Konzerns gegenübergestellt.

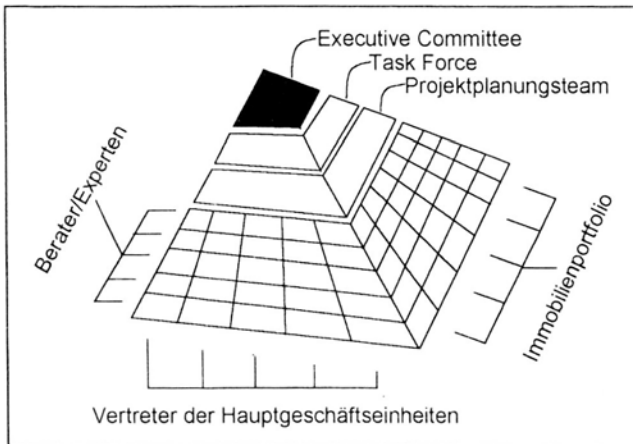


Abbildung 47: Zielfestlegungsprozeß im CREM von ABB<sup>1369</sup>

Der Abgleich von Soll-Immobilienportfolio und Ist-Immobilienportfolio kann derart erfolgen, daß auf einer Landkarte die idealen Betriebsstandorte, die auf ei-

<sup>1366</sup> Vgl. Stücklin, Real Estate Magic, S. 4.

<sup>1367</sup> Vgl. Denton, Market Rates, S. 6.

<sup>1368</sup> Vgl. Kets de Vries/de Vitry d'Avaucourt, Barnevik, S. 11; Himmel, Organisation, S. 211.

<sup>1369</sup> In Anlehnung an: Stücklin, Real Estate, S. 15.

nem idealen Geschäftsplan basieren, eingezeichnet und mit den heutigen Standorten verglichen werden.<sup>1370</sup> Unter Hinzuziehung von Experten und Immobilienberatern kann der Optimierungsprozeß eingeleitet und das Ist- zum Soll-Immobilienportfolio entwickelt werden. Hierzu werden von einem Projektplanungsteam Empfehlungen erarbeitet, die von der Task Force analysiert, evaluiert und an die Unternehmensführung zur Entscheidung weitergeleitet werden. Dieser Zieldeterminierungs- und Implementierungsprozeß kann nur bei voller Unterstützung der Geschäftsführung realisiert werden, der im Rahmen einer starken Unternehmensführung aktiv zur Definition und Implementierung der Immobilienziele beiträgt.<sup>1371</sup>

#### **5.1.4.3.2 Entscheidungskompetenzen im Corporate Real Estate Management**

Die Zuweisung von immobilienpezifischen Entscheidungskompetenzen ist von zwei Faktoren abhängig: von der Zeitdauer der Bindung sowie der Summe der Verbindlichkeit. Bis zu einer Millionen US \$ kann das lokale Management der operativen Geschäftsbereiche vollständig autonom immobilienpezifische Entscheidungen treffen. Dies gilt mit der Einschränkung, daß die Bindung an diese Entscheidung nicht länger als fünf Jahre betragen darf. Liegt zum einen die Bindungsdauer in einem Zeitraum von bis zu fünf Jahren und liegen zum anderen die Kapitalanforderungen zwischen einer und fünf Millionen US \$, ist das zuständige Vorstandsmitglied in die Entscheidung einzubeziehen. Wenn allerdings die Kapitalanforderungen fünf Millionen US \$ oder die Bindungsdauer fünf Jahre überschreiten, dann ist die Entscheidung vom gesamten Vorstand zu treffen. Hierzu bekommen zunächst die zuständigen Executive Committee Members den Antrag vorgelegt, die diesen wiederum an die Zentrale weiterleiten. In der zentralen Immobilienmanagement-Abteilung wird Kontakt mit dem lokalen Management aufgenommen, der Antrag überprüft, im Normalfall unterstützt und dem gesamten Executive Management zur Entscheidung vorgelegt.

---

1370 Vgl. Denton, Market Rates, S. 9.

1371 Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 13 f.

Diese Vorgehensweise folgt der Geschäftsplanung bei ABB, die über einen Zeitraum von fünf Jahren vorgenommen wird und daher Entscheidungen, die über diese Dauer hinausgehen, mit der gesamten Geschäftsführung abzustimmen sind. Dies ist notwendig, da beim Treffen immobilienbezogener Entscheidungen die zugrundeliegende Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie bekannt sein muß. Situationen, in denen ein Geschäftsbereich beispielsweise geschlossen werden soll, aber der Mietvertrag noch 20 Jahre läuft, können somit vermieden werden.

Bei Immobilien wird zur Bestimmung der Kapitalanforderungen das Total Commitment berechnet. Dies bedeutet, wenn ein Mietvertrag mit einem jährlichen Mietzins von zwei Millionen US \$ und einer Laufzeit von drei Jahren abgeschlossen wird, beträgt das Total Commitment 6 Millionen US \$, und die Entscheidung ist von dem Executive Committee zu treffen.

#### **5.1.4.3.3 Kommunikations- und Informationsfluß im Immobilienmanagement**

Der Kommunikations- und Informationsfluß innerhalb des Immobilienmanagements von ABB kann als sehr stark ausgeprägt beurteilt werden. Die immobilien-spezifische CREM-Database und das Management-Informationssystem ABACUS stellen zwei der wertvollsten Assets von ABB dar. In der Immobilien-Database sind Informationen über Grundstücks-, Gebäude- und Nutzungsdaten, Kosten-, Ertrags- und Wertdaten, Daten über den Nutzungsgrad und die Flächenzuordnung sowie eine Discussion Base enthalten. Diese Daten unterliegen einer laufenden Aktualisierung, die quartalsweise durchgeführt wird. In die Discussion Base können ganze Formulare, Prozeduren und Direktiven eingefügt werden. Beispielsweise beginnt das zentrale Immobilienmanagement mit dem Aufbau einer Bibliothek in der Database. Es sollen Fallbeispiele integriert werden, wie Fabriken oder Bürohäuser in den letzten Jahren gebaut wurden. Diese Fallbeispiele stellen keine Vorschriften dar, sondern Hilfestellungen, da die operativen Einheiten entnehmen können, wie eine Fabrik in Frankreich

oder Korea erstellt wurde, um diese Erfahrungen für das eigene Projekt zu nutzen.

Die Immobilien-Database kann mit allen konzerninternen Informationssystemen verknüpft werden wie mit ABACUS, Kostenrechnungs- und Buchhaltungssystemen. Dennoch liegt die Zielsetzung der Database in der möglichst einfachen und flexiblen Bereitstellung von Immobilieninformationen durch ein System, das an einem halben Tag erlernbar ist und in dem alle wichtigen Daten in ursprünglicher und aggregierter Form abzurufen sind. Damit haben die lokalen Manager Zugriff auf alle immobilienpezifischen Informationen – nicht nur der sie betreffenden, sondern von allen Immobilien des Konzerns –, die benötigt werden, um das lokale Geschäft zu betreiben. Diesen Zugriff hat auch die Unternehmensführung. Gleichwohl ist die immobilienbezogene Entscheidungsvorbereitung an das zentrale CREM delegiert. Dies bedeutet, daß vom Leiter des zentralen Immobilienmanagements geprüfte und unterstützte Vorlagen von der Unternehmensleitung in der Regel nicht mehr analysiert, sondern lediglich beschlossen werden.

Die Landesimmobiliengesellschaften geben ihre immobilienbezogenen Daten nicht nur an das zentrale CREM weiter, sondern sie erhalten Auswertungen und Kennzahlen zu den gemeldeten Werten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei auf den Kostendaten. Die einzelnen Belegungsdaten sind nach genau definierten Kriterien strukturiert, werden konzerneinheitlich erfaßt und auf Rationalisierungspotentiale untersucht. Beispielsweise können somit standortübergreifende Vergleiche bezüglich der Facilities Management-Kosten durchgeführt werden.<sup>1372</sup>

Neben der immobilienpezifischen Datenbasis sowie dem Management-Informationssystem ABACUS werden verschiedene andere Medien zur Information der Mitarbeiter im CREM genutzt. Informationsbroschüren wie beispielsweise der „Quadratmeter“ der ABB Immobilien AG mit einer Sonder-

---

1372 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 542.

nummer zum Umweltschutz, tägliche Informationen wie „ABB ECONeWS Daily“ mit aktuellen Presseartikeln zum CREM der ABB und der Konkurrenten sowie internationale Workshops stehen zum Erfahrungsaustausch von CRE-Managern zur Verfügung.<sup>1373</sup>

#### **5.1.4.3.4 Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten**

Die Personalmanagementstrategie von ABB für die Besetzung von Schlüsselpositionen im internationalen CREM ist derart definiert, daß die Nationalität des Bewerbers ohne Bedeutung bleibt. Nicht der Paß, sondern allein die Kompetenz zählt als Einstellungskriterium.<sup>1374</sup> Aufgrund der Sprache, der Mentalität und der Kultur des jeweiligen Gastlandes haben Personen aus dem entsprechenden Land einen leichteren Stand im lokalen Immobilienmanagement als solche anderer Herkunft. Dennoch werden Immobilienmanager aus fremden Ländern nicht a priori wegen ihrer Nationalität ausgefiltert. Die Konzernsprache ist englisch und die immobilienpezifische Ausbildung ist weitgehend international anwendbar. Zur Immobilienbewertung zum Beispiel werden in China, Afrika und Europa die gleichen Schemen und Vorgehensweisen benötigt. Zur Berücksichtigung der lokalen Kriterien kann ein lokaler Fachmann hinzugezogen werden, der diese potentielle Lücke ausgleicht. Somit sind die Immobilienmanager von ABB weltweit einsetzbar. Das Procedere der Personalbesetzung folgt einem gewöhnlichen Ablauf. Der Immobilienbereich ist unter dem Finanzbereich angesiedelt; benötigt der Finanzbereich nun einen Immobilienexperten, wird diese Stelle intern oder extern über professionelle Personalvermittler besetzt. Werden Immobilienbereiche in neuen Märkten aufgebaut, versucht ABB, so schnell wie möglich einheimisches Management einzusetzen. Expatriates werden meist nur zeitlich begrenzt, projektspezifisch und beratend in den neuen Landesimmobiliengesellschaften aktiv.<sup>1375</sup>

---

1373 Vgl. Denton, Market Rates, S. 9.

1374 Vgl. Reich, Who Is Them, S. 77.

1375 Vgl. Hirsch-Kreinsen/Wilhelm, Internationalisierung, S. 108.

Zur Durchführung internationaler Leistungs- und Personenevaluierungen im CREM wird ein einheitliches Kriterium herangezogen. Dies ist das Resultat der Immobilienaktivitäten. Für jedes Jahr werden bestimmte Vorgaben festgelegt, welche Immobilien verkauft werden müssen und ein Budget fixiert, in dem die zu erzielenden Resultate festgeschrieben werden. Am Ende jeden Jahres wird ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt und eruiert, ob die Vorgaben erfüllt wurden. Diese Analyse dient der Leistungsevaluierung im Immobilienmanagement, das heißt der Beurteilung, ob die Leistung zufriedenstellend war, oder ob eine Leistungsverbesserung der Mitarbeiter oder des Umfeldes vonnöten ist. Diese Leistungsbeurteilung findet auf zwei Ebenen statt: auf fachlicher Ebene mit dem Leiter des zentralen Immobilienmanagements und auf Länderebene mit dem entsprechenden Finanzchef. Da der Leiter des zentralen Immobilienmanagements meistens Mitglied des Vorstands der Landesimmobiliengesellschaften ist, kann deren Leistung präzise beurteilt werden. Jeder Mitarbeiter und jede Gesellschaft wird an dem Resultat gemessen, das erzielt worden ist. Hier gilt das Prinzip von ABB: „What gets measured, gets done.“ Somit liegen klar definierte und offengelegte Maßstäbe zur Mitarbeiterbeurteilung vor.

Im CREM kann die Leistung der einzelnen Mitarbeiter sehr genau beurteilt werden, da die Leistung quantifizierbar ist. Wenn eine Fläche vermietet werden soll, kann am Ende der Periode über die Höhe der Mieterträge präzise festgestellt werden, ob dieses Ziel erreicht wurde oder nicht. Es läßt sich genau bestimmen, ob Ertrag erwirtschaftet wird, wie hoch der Ertrag ist und ob die Summe höher oder niedriger ist als erwartet und warum dies so ist. Weiterhin werden zweimal jährlich Mitarbeitergespräche geführt, in denen offen die Anforderungen, Erwartungen, Leistungen und Verbesserungspotentiale besprochen werden. Das Resultat dieses Gespräches wird schriftlich festgehalten und dient dem folgenden „Counseling and Appraiseling“ als Basis. Neben den Mitarbeitergesprächen gilt grundsätzlich die Politik der offenen Tür. Somit braucht man nicht bis zum nächsten Gespräch zu warten, wenn Unzufriedenheiten vorliegen. Probleme werden jederzeit diskutiert, und es wird versucht, eine Lösung zu finden. Des weiteren werden bei ABB periodisch internationale Immobilienworkshops durchgeführt, an denen die Hauptregionen mitteilen, was investiert,

desinvestiert und eingespart wurde. Diese Resultate werden mit den im Budget geplanten Zahlen verglichen und auf dieser Basis die Leistung beurteilt. Der beste Mitarbeiter im Immobilienmanagement bekommt vom Chief Financial Officer einen Pokal überreicht, den „Real Estate Team of the Year Award“. Dieser Preis soll motivieren und zeigen, daß der Konzern den persönlichen Einsatz schätzt.

#### **5.1.4.4 Corporate Real Estate Management-Strategie**

##### **5.1.4.4.1 Grundlagen**

Die global ausgerichtete CREM-Philosophie wird im Rahmen der Immobilienstrategie in den einzelnen Ländern der Unternehmensaktivitäten lokal implementiert. Dies wird damit begründet, daß das betriebliche Immobilienmanagement eine ausgesprochen lokale Komponente mit starkem Marktbezug hat und daher eine globale Umsetzung der Immobilienaktivitäten als unzumutbar angesehen wird. Dennoch gibt es im ABB-Konzern eine generelle Immobilienstrategie, die in Direktiven dokumentiert wird. Der Konzern hat grundsätzlich eine klare Präferenz, Immobilien auf flexibler Basis zu mieten, mit einer Laufzeit von im Idealfall fünf Jahren. Haben die Mietverträge eine längere Laufzeit – 10 oder 15 Jahre – müssen die Verträge derart gestaltet sein, daß ein frühzeitiger Ausstieg nötigenfalls durch Zahlung einer Entschädigung gewährleistet ist. Die grundlegende Immobilienstrategie ist folglich auf die flexible Bereitstellung und kostenoptimale Nutzung der betriebsnotwendigen Immobilien bei minimaler Kapitalbindung ausgerichtet. Wie diese Immobilienstrategie ihre lokale Umsetzung findet, wird von der Zentrale nicht determiniert. Somit werden keine unternehmensweiten Standards und Vorgehensweisen für die internationale Standortwahl, Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung vom zentralen CREM an die dezentralen Einheiten vorgeschrieben. Dies würde ein zu fester Eingriff in die unabhängige Bearbeitung der jeweiligen Problemstellung bedeuten. In Indien gibt es andere Verfahrensweisen als in Italien oder der Tschechei. Welcher Weg in den einzelnen Ländern zur Lösung des Problems gewählt wird, ist irrelevant. Allein das Ergebnis zählt.



Wie die CREM-Strategie im ABB-Konzern entwickelt und implementiert wird, zeigen die einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus<sup>7</sup>, auf die im folgenden eingegangen werden soll.

#### **5.1.4.4.2 Internationale Standortwahl**

In die Entscheidungsfindung für die erste Phase im Immobilienlebenszyklus, der internationalen Standortwahl, sind Entscheidungsträger der verschiedenen Hierarchieebenen des Konzerns eingebunden. Die Standortwahl wird primär ausgearbeitet zwischen der entsprechenden operativen Firma, das heißt dem Profit Center oder der Gruppe, die einen neuen Standort wünscht. Diese gibt ihre Wünsche dem Real Estate Manager bekannt, der in eigener Regie oder in Zusammenarbeit mit Experten Lösungsvorschläge erarbeitet. Decken sich die Wünsche und Anforderungen der operativen Gesellschaft mit dem Real Estate Manager, wird ein Konzept erarbeitet, wo die Immobilie zu erstellen ist, welche Anforderungen sie zu erfüllen hat, was sie kosten darf und wie das Konzept umzusetzen ist. Liegt dieser Lösungsvorschlag innerhalb des Kompetenzbereichs der lokalen Gesellschaften, sowohl hinsichtlich der Bindungsdauer als auch der Kapitalanforderung, dann wird die Standortentscheidung beispielsweise in Form einer Standortverlagerung autonom von den lokalen Gesellschaften entschieden. Werden die Grenzen der Bindungsdauer von fünf Jahren oder der Budgetgrenze von fünf Millionen US \$ überschritten, muß ein genereller Konsens gefunden werden, in den die Unternehmensführung einzu beziehen ist. Der Leiter des zentralen Immobilienmanagements erarbeitet in solchen Fällen eine Empfehlung, die mit den lokalen Gesellschaften abgestimmt ist, und legt diese der Exekutive zur Entscheidung vor. Decken sich die Vorstellungen der lokalen Gesellschaften und des zentralen Immobilienmanagements nicht, hat entweder die Unternehmensführung die Entscheidung zu treffen oder sie delegiert die Problemstellung an das CREM und die lokalen Gesellschaften zurück, mit der Verpflichtung sich zu einigen.

Hinsichtlich der Hauptentscheidungskriterien für die internationale Standortwahl gilt die Fragestellung: „What is best for ABB?“. Das Beste für ABB ist die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Diese werden erzielt, wenn die Kunden von ABB noch schneller, noch preisgünstiger, mit einem noch besseren Produkt bedient werden. Um dies zu erreichen, wird die internationale Standortwahl genutzt. Der Schwerpunkt bei der Standortentscheidung liegt auf effizienten Lösungen, weniger auf Design, Luxus oder Standortreputation.<sup>1376</sup> Wenn sich beispielsweise die ABB-Kunden am Flughafen konzentrieren, dann wird kein Standort in der Innenstadt eines großen Ballungszentrums gewählt. Wenn ein Produkt hergestellt werden soll, das sehr hohe technologische Ansprüche stellt und für das hochqualifizierte Fachkräfte benötigt werden, dann ist die Standortwahl nach der Expertenverfügbarkeit auszurichten. Diese hochbezahlten Spezialisten brauchen ein entsprechendes Umfeld, um ihre Arbeit erledigen zu können, zum Beispiel einen Hightech-Park. Folglich sind bei der internationalen Standortwahl verschiedene Kriterien und Anforderungen zu beachten.

Die standortspezifischen Kosten, die Verfügbarkeit von Mitarbeitern, die Nähe zu Kunden und die zukünftig geplanten Projekte sind allgemeine Kriterien, die in den Entscheidungsprozeß eingehen.<sup>1377</sup> Von besonderer Bedeutung für internationale Standortentscheidungen sind im Rahmen der immobilien-spezifischen Kosten die Höhe der jährlichen Belegungskosten, der Mieterausbaukosten pro Arbeitsplatz sowie weitere unternehmerische Überlegungen wie zum Beispiel Steuern und Subventionen.<sup>1378</sup> Des weiteren darf die Nähe zu potentiellen Untermietern und Lieferanten nicht vernachlässigt werden, während die Nähe zur Unternehmenszentrale von geringer Bedeutung für die ABB ist. Bei der Infrastruktur ist der Zugang zu Fracht- und Flughäfen sowie die Versorgung mit Energie und modernen Kommunikationsmitteln von hoher Relevanz.<sup>1379</sup> Die Gewichtung der Kriterien hängt von dem zu erstellenden Produkt oder der zu

---

1376 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 533.

1377 Vgl. Gasser, ABB, S. 124.

1378 Vgl. Gasser, Unternehmen, S. 238.

1379 Vgl. Gasser, Unternehmen, S. 239.

erbringenden Dienstleistung ab. Im Einzelfall wird entschieden, welcher Standort die optimale Lösung für einen bestimmten Prozeß darstellt.

Die wesentlichen Länder der heutigen Immobilienaktivitäten in Europa sind Schweden, Deutschland und die Schweiz. Dies sind die traditionellen Länder der ehemaligen ASEA und der BBC. Dennoch läßt sich die Tendenz feststellen, daß sich die Aktivitäten in diesen angestammten Ländern ausflachen und eine kontinuierliche Verlagerung nach Asia Pacific, Südostasien, Asien und Osteuropa mit Übergriff in den Mittleren Osten, Afrika und Südamerika stattfindet.<sup>1380</sup> Insbesondere in Südamerika eröffnen sich durch die Privatisierung von Staatsbetrieben, die Öffnung der Märkte sowie der Stabilisierung der Inflationsrate neue Chancenfelder, die es zu nutzen gilt.

#### **5.1.4.4.3 Internationale Immobilienbereitstellung**

Die internationale Immobilienbereitstellung wird durch den Bedarf einer ABB-Gesellschaft nach Flächen oder dem Zwang zur Effizienzsteigerung durch Co-location ausgelöst. Der Bedarf kann aber auch daraus entstehen, daß eine Firma gekauft werden soll, die eine neue Behausung für die Kernaktivitäten benötigt. In der Regel wird in einem solchen Fall der lokale CRE-Manager eingebunden, der entweder selbst die Expertise, den Zugriff auf die lokalen Experten hat oder den Leiter des zentralen Immobilienmanagements einschaltet. Mit den entsprechenden Experten wird zunächst das Problem definiert, eine Analyse durchgeführt und anschließend werden Lösungsvorschläge lokal erarbeitet und evaluiert. Wenn sich das lokale Management mit dem lokalen CREM über einen Lösungsvorschlag einigen kann und sich das Total Commitment in den Grenzen von fünf Jahren und einer Million US \$ bewegt, kann der Vorschlag lokal, ohne Einschaltung der Zentrale umgesetzt werden. Überschreitet das Total Commitment diese Grenzen, ist eine endgültige Entscheidung von der Konzernführung zu fällen. Im Rahmen der Immobilienbereitstellung ist die

---

1380 Vgl. ABB, Newsletter 1/98, S. 2; Lindahl, ABB, S. 11; Stücklin, Real Estate, S. 11.

Funktion des zentralen CREMs folglich eine Beratungsfunktion, die den lokalen Gesellschaften bei immobilienpezifischen Fragen Hilfestellungen anbietet.

Hinsichtlich der dominant in Anspruch genommenen Bereitstellungsalternativen liegt bei ABB eine differenzierte Betrachtungsweise vor. Bei „Mission Critical Real Estate“, wie beispielsweise einer Atomaufbereitungsanlage oder einer Testanlage für große Transformatoren, die sowohl von der Investitionssumme als auch von Umweltschutzanforderungen delikat und praktisch weder verkäuflich noch vermietbar sind, wird eine Eigentumsstrategie verfolgt. Diese Projekte können in angemieteten oder geleasten Objekten nicht realisiert werden. Der Anteil dieser hochspezifischen Immobilien, die im Eigentum gehalten werden müssen, beträgt lediglich ca. 5% des Gesamtimmobilienportfolios. Bei allen anderen Immobilien ist eine Eigentumsstrategie nicht notwendig, da sie Immobilien darstellen, die ABB nicht besitzen will und nicht besitzen muß, weil die Leistungserstellung ebenso gut und flexibel in angemieteten Objekten stattfinden kann.<sup>1381</sup> Dieser Grundsatz wird vertreten, da die Rendite der Kernaktivitäten etwa fünfmal höher ist als bei Immobilieninvestitionen. Daher stellen bei ABB Immobilien „Underperforming Assets“ dar, das heißt unterentwickelte Ertragspotentiale, in die nur dann investiert wird, wenn keine andere Bereitstellungsalternative zur Verfügung steht.<sup>1382</sup>

Sollen Immobilien gemietet oder geleast werden, wird von seiten der ABB versucht, das Leerstands- und Drittverwendungsrisiko der Investoren zu minimieren, indem zusammen mit dem Eigentümer eine Immobilie kreiert wird, die an andere potentielle Nutzer leicht vermietbar ist. Daher sollten ein guter Standort, eine solide Bauweise und ein flexibles Layoutkonzept gewählt werden, damit eine multifunktionale Nutzung gewährleistet ist. In Berlin wurde zum Beispiel ein Dienstleistungszentrum gebaut, das mit mehreren Eingängen versehen ist, obwohl ABB derzeit der einzige Nutzer ist. Wird in der Zukunft von ABB nur eine geringere Fläche in diesem Dienstleistungszentrum benötigt, können an-

---

1381 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 533.

1382 Vgl. Stücklin, Investorenmarkt, S. 18.

dere Nutzer in die Immobilie einziehen. Diese Vorkehrungen werden von ABB zusammen mit dem Investor erarbeitet und durchgeführt, obwohl ABB nur Leasingnehmer und nicht Eigentümer ist.

Die von ABB bevorzugten Immobilienbereitstellungsstrategien der Miete und des Leasings werden den lokalen Gesellschaften derart nahegelegt, daß sie im Ausnahmefall belegen müssen, warum es vorteilhaft für ABB wäre, diese Immobilie im Eigentum zu halten. Es ist eine Feasibility Study sowie eine Payback Analysis durchzuführen, die den ökonomischen Beweis erbringen sollen, daß Eigentum besser, preisgünstiger und flexibler ist. Dieser Beweis gelingt in den meisten Fällen nicht, da in die Berechnung die Opportunitätskosten der Immobilieninvestition eingehen. Im Kerngeschäft wird eine Kapitalrendite von 20-25% erzielt; diese Renditeanforderung erwirtschaften die lokalen Gesellschaften in der Regel nicht mit einer Immobilieninvestition.

Allerdings sind Ausnahmen denkbar; beispielsweise waren an gewissen Standorten in China, Hongkong und Japan die Preisentwicklungen so dramatisch, daß sich die Mieten jährlich verdoppelten und es nicht möglich war, einen bestimmten Mietzins für eine längere Zeit zu vereinbaren. In diesen Fällen ist es vorteilhaft, eine Immobilie im Eigentum zu halten. Dies sind allerdings seltene Ausnahmen. Der Normalfall ist, daß Miete die flexiblere und billigere Alternative darstellt. Dennoch ist bei Miete die Zeitachse zu beachten. Je kürzer die Mietdauer, desto kürzer ist die Amortisationszeit für Mieterausbauten, da diese über die Mietdauer abgeschrieben werden müssen. Wenn nun Mietereinbauten von einer Million US \$ in die Immobilie investiert wurden und der Mietvertrag über fünf Jahre läuft, müssen 200.000 US \$ pro Jahr abgeschrieben werden; bei einer Mietvertragslaufzeit von zehn Jahren betragen die Abschreibungen nur 100.000 US \$. Diese belasten das Jahresergebnis der operativen Gesellschaften wesentlich geringer.

Von der Zentrale werden bestimmte Gabelungswerte vorgegeben, die Anhaltspunkte für die maximale Höhe der Belegungskosten geben. Die gesamten Be-

legungskosten, das heißt Kaltmiete und Nebenkosten, sollten zwei Prozent des Revenues der Gesellschaft nicht überschreiten. Somit wird dem lokalen Management vorgegeben, welche Standards es sich an Immobilien leisten kann, und diese Standards werden unternehmensweit durchgesetzt.

Die Immobilienobjektakquisition für bereitzustellende Flächen oder Räume wird nicht von ABB allein durchgeführt. Der Konzern arbeitet mit global und lokal agierenden Immobilienmaklern zusammen. ABB nutzt hierzu ein sogenanntes „Preferred Brokerage Net“ von international verknüpften Maklern, die ihre Kunden auf der ganzen Welt lokal zu bedienen versuchen. In der Realität funktioniert dies erst in wenigen Fällen, da das Immobiliengeschäft ein extrem lokales Geschäft ist. Auch in der Immobilienbereitstellung gilt der Grundsatz: „Think global, act local“. Daher vergibt ABB bevorzugt Aufträge an international agierende Immobilienmakler, welche die Philosophie und die Strategie von ABB kennen und verstehen. Diese Makler nutzen wiederum ihre eigenen, lokalen Mitarbeiter, um Immobilien an einem bestimmten Standort zu akquirieren. Für ABB gilt dabei das Leistungsprinzip. Das bedeutet, daß keine festen Verbindungen mit einem oder mehreren Maklern eingegangen werden, sondern daß über zukünftige Geschäftsbeziehungen allein das Ergebnis und die Leistung der Makler bestimmen.

#### **5.1.4.4 Internationale Immobilienbewirtschaftung**

Während bei der Immobilienbereitstellung das lokale CREM die Mietverhandlungen mit der lokalen Gesellschaft führt, die Konditionen aushandelt und den Vertrag abschließt, der die Kaltmiete sowie die Instandhaltung an Dach, Fach und Fassade enthält, wird die Immobiliennutzung lokal vom Nutzer gemanagt und die Bewirtschaftungskosten werden direkt von ihm beglichen.<sup>1383</sup> Folglich organisiert die lokale Gesellschaft die Immobilienbewirtschaftung autonom; lediglich die Höhe der Bewirtschaftungskosten meldet sie der Zentrale respektive dem lokalen CRE-Team. Dennoch besteht die Möglichkeit, daß sich die

---

<sup>1383</sup> Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 541.

lokalen Gesellschaften an das lokale Immobilienmanagement wenden, wenn ihnen keine Daten über die Vorteilhaftigkeit der autonomen Durchführung im Vergleich zum Outsourcing vorliegen. Das lokale Immobilienmanagement handelt dann als Dienstleister, holt Offerten für diese Gesellschaft ein und führt eine Vergleichsrechnung zur Eigenerstellung durch. Die Entscheidung zur Bewirtschaftungsstrategie wird aufgrund rein ökonomischer Fakten entschieden. Die preisgünstigste und effiziente Lösung wird gewählt. Bei ABB gibt es keine generelle Präferenz für eine der Bewirtschaftungsstrategien; die Entscheidung ist dezentral zu fällen, hängt von jedem spezifischen Einzelfall ab und wird jährlich überprüft. Ein Benchmarking der Bewirtschaftungskosten kann über die CREM-Datenbasis pro Räumlichkeit, auf nationaler oder internationaler Ebene durchgeführt werden. Ein Crossborder Benchmarking wird beispielsweise zwischen Deutschland und der Schweiz, aber auch zwischen Schweden, Dänemark, Finnland und Norwegen angewandt.

#### **5.1.4.4.5 Internationale Immobilienverwertung**

Die Immobilienverwertung ist eine ständige Herausforderung für das internationale CREM von ABB. Durch die internationale Akquisitionsstrategie seit der Fusion in 1988 entstanden massive Überkapazitäten in der Produktion sowie auch im Immobilienportfolio, die es wieder abzubauen galt. Das gebundene Kapital stieg von 1988 mit 1,9 Milliarden US \$ auf 2,6 Milliarden US \$ in 1990. Colocation- und Relocation-Programme wurden genutzt, um den Immobilienbestand zu konsolidieren und neu zu strukturieren. Für den Zeitraum von 1991 bis 1993 wurde auf dem Top-Management-Forum 1991 in Washington festgelegt, daß der Immobilienbestand sowie die Belegungskosten um 25% zu reduzieren sind.<sup>1384</sup> Diese Aufgabe wurde von den Immobilieneinheiten erfüllt, obwohl während dieser Zeitspanne weitere Unternehmen mit massivem Immobilienbestand akquiriert wurden. Nach Abschluß der Konsolidierungsphase liegt im Idealfall kein Bestand an nicht betriebsnotwendigen Immobilien bei einer Non Property Company vor. Doch wird dieser Idealfall in der Regel auch

---

<sup>1384</sup> Vgl. Stücklin, Real Estate, S. 12.

nach Durchführung massiver Restrukturierungsmaßnahmen nicht immer oder erst später erreicht. Dies basiert auf mehreren Gegebenheiten: Zunächst ist eine gewisse Transaktionszeit notwendig, um eine als „Surplus“ definierte Immobilie zu verwerten, das heißt unterzuvermieten, zu verkaufen oder umzunutzen. Auch wirken externe Faktoren auf den Bestand an betriebsentbehrlichen Immobilien. Bricht beispielsweise die Wirtschaft eines Landes oder einer gesamten Region zusammen, kann es notwendig werden, Fabriken zu schließen und die Immobilien einer anderen Nutzung zuzuführen. Eine solche Situation wirkt sich auf das Ergebnis des lokalen Immobilienmanagements aus, da keine Mieterträge mehr eingehen, aber ein Teil der laufenden Kosten weiterhin anfällt. In solchen Situationen ist es die Aufgabe des zentralen CREMs, sicherzustellen, daß von den lokalen Einheiten die richtigen Maßnahmen eingeleitet werden.

Der Anteil des zu verwertenden Immobilienvermögens am Gesamtimmobilienportfolio beträgt etwa 10-15%. Dieser Anteil schwankt beträchtlich von Land zu Land. In einigen Ländern liegt der Leerstand bei lediglich 2%, das heißt, 98% der Immobilien werden effizient genutzt und erzielen Mieterträge. In Europa werden derzeit 12 Fabriken geschlossen; davon ist auch Deutschland betroffen mit einer Berliner Fabrik. Im Falle dieser Fabrik versucht ABB eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zu finden: für Mitarbeiter, Kunden und Politiker. Dies stellt im Einzelfall eine herausfordernde Aufgabe dar.

Im Zusammenspiel von lokalen Gesellschaften – als Mieter – und lokalem CREM – als Immobilieneigentümer – folgt der Anreiz zur effizienten Immobilienennutzung und zur Freisetzung nicht betriebsnotwendigen Immobilienvermögens aus der Berechnung von Marktmieten für jeden in Anspruch genommenen Quadratmeter.<sup>1385</sup> Werden von den lokalen Gesellschaften nicht mehr benötigte Flächen freigestellt, müssen sie dafür keine Miete mehr an das lokale CREM zahlen. Es wirkt sich aber negativ auf den Erfolg des dezentralen Immobilienmanagements aus, wenn es keine Mieteinnahmen aus der Leerstandsfläche

---

1385 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 557.



generiert und dennoch Unterhaltungskosten zu zahlen hat. Um die am Anfang des Jahres vereinbarten Zielvorgaben dennoch erfüllen zu können, hat das dezentrale Immobilienmanagement diese Leerstandsflächen einer alternativen Nutzung zuzuführen.

Der von der lokalen Immobiliengesellschaft zu erzielende Ertrag wird von dem entsprechenden Finanzchef unter Berücksichtigung der lokalen Bedingungen auf dem entsprechenden räumlichen und sachlichen Teilmarkt festgelegt. Die Zielvorgabe kann nur erreicht werden, wenn jede einzelne Flächeneinheit optimal zu Marktkonditionen belegt und vermietet werden kann. Hierzu werden von den operativen Einheiten oder gegebenenfalls externen Mietern Standardmietverträge zu Marktkonditionen abgeschlossen. Dennoch sind die operativen Einheiten von ABB nicht verpflichtet, Flächen von den Landesimmobiliengesellschaften anzumieten; die Flächen können auch vom Markt bezogen werden. Aus dieser Markttöffnung in der Ver- und Anmietung von Immobilien resultieren marktnahe Konditionen.

Die operativen Gesellschaften haben lediglich die Last Call-Regelung als Restriktion zu berücksichtigen. Diese hat zum Inhalt, daß vor Anmietung von externen Dritten ein Angebot konzernintern einzuholen ist. Kann eine entsprechende Fläche konzernintern nicht zu gleichen oder besseren Konditionen bereitgestellt werden, darf die Gesellschaft ihren Bedarf extern decken. In Ausnahmefällen besteht die Möglichkeit, daß das zentrale CREM eine Schlichterposition einnimmt und eine „Head Office Intervention“ zur internen Anmietung durchgesetzt wird.

Grundsätzlich zählt die bedeutende Reduktion von Betriebsimmobilien im Verhältnis zum Ertrag der Geschäftstätigkeit zu den wichtigsten Zielen des ABB-Konzerns.<sup>1386</sup> Hierzu werden als Verwertungsstrategien im internationalen Kontext sowohl die passiven Strategien der Vermietung und des Verkaufs als auch die aktive Strategie des Redvelopments genutzt. Der Vermietungsum-

---

1386 Vgl. Lindahl, ABB, S. 33; ABB, Geschäftsbericht, S. 9.

satz liegt beispielsweise allein in der Schweiz bei 16 Millionen Schweizer Franken pro Jahr. Ein großer Teil des Areals des ABB-Hauptsitzes in Zürich ist an externe Dritte vermietet. ABB Schweiz selbst zieht sich mit den operativen Gesellschaften an das Ende des Areals zurück und stellt die im vorderen Bereich direkt neben dem Bahnhof liegenden Räumlichkeiten zur Umnutzung frei. Ein Teil des heutigen Industrieareals soll zu Lofts umgenutzt werden, da die Markt- und Standortanalyse ergeben hat, daß mit diesem Konzept die optimalen Ertragsresultate zu erzielen sind. Aber auch ein großes Einkaufszentrum sowie ein Hotel, Casino und Bürobauten sind projektiert.

Die Immobilienverwertung führt ABB in Zusammenarbeit mit externen Beratern und Marktteilnehmern aus. Es werden Projektteams gebildet, in die Urbanisten, Architekten und Marketingexperten neben ABB-Mitarbeitern integriert werden. Diese haben die Aufgabe, für die betroffenen Liegenschaften eine Markt- und Standortanalyse durchzuführen, die neben den baurechtlichen Aspekten eine wirtschaftliche Betrachtung einschließt. Auf der Basis dieser Analyse entscheidet sich, welche der potentiellen Verwertungsstrategien von ABB im Einzelfall gewählt wird.<sup>1387</sup> Die Umnutzung von Standorten mit der Veränderung von Bebauungsplänen gehört inzwischen zu den Kernkompetenzen des Immobilienmanagements von ABB Schweiz. Diese Notwendigkeit folgt aus der Tatsache, daß die Industrie immer weniger Fläche benötigt, um den gleichen oder gesteigerten Umsatz zu erzielen. Bei ABB wird heute auf der halben Fläche der doppelte Umsatz des Jahres 1988 erwirtschaftet, da das Produktionsverfahren von der Spezialanfertigung für Kunden auf die Erstellung von Modulen umgestellt und eine Just in Time-Anlieferung eingeführt wurde, die weniger flächenintensiv ist. Welche von den Verwertungsstrategien gewählt wird, hängt von der Marktsituation für den entsprechenden räumlichen und sachlichen Teilmarkt ab. Somit entscheidet die Ökonomie. Wenn zum Beispiel eine Immobilie verkauft werden soll, sich aber kein Käufer findet, muß eine andere Verwertungsstrategie verwirklicht werden.

---

1387 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 537.

### 5.1.4.5 Organisation des Corporate Real Estate Managements

Die Landesimmobiliengesellschaften sind in die Produktstruktur des ABB-Konzerns normalerweise als rechtlich selbständige Tochtergesellschaften mit eigener Ergebnisverantwortung eingebunden.<sup>1388</sup> Der Leiter des dezentralen Immobilienmanagements berichtet an zwei Instanzen: einmal der Business Area Immobilien im Konzernhauptsitz in Zürich sowie dem entsprechenden Finanzchef.<sup>1389</sup> Wie die Einbettung des dezentralen Immobilienmanagements in die Gesamtorganisationsstruktur erfolgt, stellt Abbildung 48 am Beispiel der deutschen ABB Grundbesitz GmbH graphisch dar.

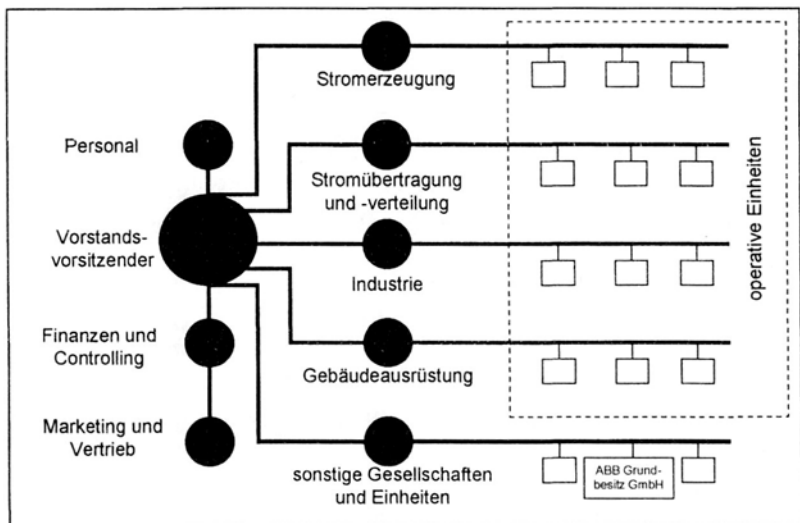


Abbildung 48: Einbettung der deutschen ABB Grundbesitz GmbH in die Produktstruktur von ABB<sup>1390</sup>

Das internationale CREM bei ABB ist nicht typisch hierarchisch strukturiert. Es liegt eine flache Hierarchie mit einem kollegialen Umgang vor, man spricht sich

<sup>1388</sup> Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 532.

<sup>1389</sup> Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 539.

<sup>1390</sup> In Anlehnung an: Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 539.

mit Vornamen, ohne Titel, an und muß in der Kommunikation nicht die hierarchischen Zusammenhänge beachten, sondern wendet sich direkt an die Person, die für ein bestimmtes Problem zuständig ist.<sup>1391</sup> Im CREM existieren lediglich drei Ebenen: das Konzernmanagement, das zentrale CREM und das Landesimmobilienmanagement. Das zentrale Immobilienmanagement hat die Funktion einer Koordinationsstelle. Hier werden die Immobiliendaten koordiniert, gespeichert und kumuliert. Daneben gibt es die Business Area Real Estate, die ein eigenes Geschäftsfeld ist.

Die Gesellschaften stellen eine eigene Rechtspersönlichkeit mit einer Unternehmensführung dar und haben die Aufgabe, innerhalb eines bestimmten Zeitraums festgelegte Erträge zu generieren. Hierzu belasten sie die operativen Einheiten mit marktorientierten Verrechnungspreisen. Die Marktnähe der Verrechnungspreise wird gewährleistet durch die Konkurrenz mit dem externen Markt. Liegen beispielsweise in einer Region für eine bestimmte Nutzungsart fallende Mietpreise vor, wenden sich die operativen Einheiten an die Landesimmobiliengesellschaft und drohen mit Auszug, wenn die Mieten nicht dem Marktniveau angepaßt werden. Will die Landesimmobiliengesellschaft keinen Leerstand realisieren, muß sie ihre Mietforderung anpassen. Im Falle steigender Mieten ist es die Aufgabe der Landesimmobiliengesellschaft, die vertraglichen Mieten dem neuen Mietniveau anzugleichen.

#### **5.1.4.6 Steuerung und Kontrolle der Immobilienaktivitäten**

Das überzeugendste Argument für eine sparten- und landesübergreifende Steuerung liegt im internationalen Erfahrungsaustausch der etwa 5.000 Profit Center der ABB. Dieser Pool bildet den Ausgangspunkt für einen intensiven immobilienpezifischen aber auch technischen, kaufmännischen und personalbezogenen Know-how-Transfer.<sup>1392</sup> Die Koordination der Immobilienaktivitäten erfolgt primär über das Profit Center-Konzept. Mit dem einzelnen Profit Center

---

<sup>1391</sup> Vgl. ABB, Being Local Worldwide, S. 8.

<sup>1392</sup> Vgl. Himmel, Organisation, S. 216.

im Immobilienmanagement wird auf Basis seines Immobilienbestandes der zu erzielende Gewinnbeitrag vereinbart. Hierbei werden jährlich Leistungsdaten als Zielgrößen vorgegeben, die eine marktorientierte Verzinsung des investierten Kapitals sicherstellen sollen. Der lokale Finanzchef gewährleistet, daß sich die Resultate innerhalb der Vorgaben bewegen. Liegen Abweichungen oder Beschwerden der internen und externen Raumnutzer vor, hat der Finanzchef Abweichungsanalysen durchzuführen und die Gründe der Beschwerden zu eruieren. Ist die zu beurteilende Problemstellung derart immobilien-spezifisch, daß der Finanzchef die Analyse nicht eigenständig durchführen kann, wird der Leiter des zentralen Immobilienmanagements hinzugezogen, der in diesen Fällen die Rolle des neutralen Schiedsrichters einnimmt.

Zusätzlich werden strukturelle, technokratische und personelle Koordinationsinstrumente zur Steuerung der internationalen Immobilienaktivitäten genutzt. Zu den strukturellen Instrumenten zählen die Produktstruktur des Konzerns sowie die Einbindung des CREMs in diese Organisationsstruktur, aber auch die im Turnus von drei Wochen stattfindenden Arbeitssitzungen des Exekutiv-ausschusses der ABB. Seine Aufgabe besteht in der Gewährleistung einer kohärenten, globalen Strategie in allen Unternehmensbereichen sowie dem Erkennen schwacher Signale für Chancen und Risiken in den einzelnen Geschäftseinheiten.<sup>1393</sup> Im Rahmen der technokratischen Koordinationsinstrumente werden die Zuweisungen von Verantwortungen bei Immobilienentscheidungen und der Integrationsgrad der Immobilienstrategieentwicklung eingesetzt, um eine unternehmensweite Kohärenz zu erzielen. Im Bereich der personellen Koordinationsinstrumente werden Delegiertenentsendungen, Führungskräfte-transfers sowie gegenseitige Besuche von Mitarbeitern des Immobilienmanagements in der Zentrale und den dezentralen Immobilieneinheiten genutzt, um einheitliche Werte weltweit bei allen ABB-Mitarbeitern aufzubauen und die gemeinsame Unternehmens- und Immobilienphilosophie zu verbreiten.<sup>1394</sup> Grundsätzlich kann im ABB-Konzern von einer hohen Koordinationsin-

---

<sup>1393</sup> Vgl. Himmel, Organisation, S. 216.

<sup>1394</sup> Vgl. Westermeier, Weltliga, S. 22.

tensität ausgegangen werden, damit trotz der ausgeprägten Dezentralisierung der operativen Geschäftsbereiche eine Nutzung der globalen Synergiepotentiale erfolgen kann.<sup>1395</sup>

Seit 1993 wird von ABB ein Programm zur Kontrolle und Reduzierung der Belegungskosten durchgeführt. Die einzelnen Kosten der Immobilienbereitstellung und -nutzung werden weltweit einheitlich definiert, lokal erfaßt und an das zentrale CREM in Zürich weitergeleitet. Hierbei erfolgt neben der Abfrage der Ist-daten ein Vergleich mit den vorgegebenen Budgetdaten, um Abweichungen frühzeitig feststellen zu können.<sup>1396</sup> Zur Kontrolle der Immobilienperformance werden bei ABB verschiedene Meßgrößen herangezogen. Die Mieterträge, Verkaufserträge, der Umsatz je m<sup>2</sup>, der Return on Assets, die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter mit der Gebäudequalität, die Flexibilität der Immobilienbereitstellung sowie die Drittverwendungsfähigkeit der Immobilien, die Belegungskosten je Mitarbeiter sowie pro Arbeitsplatz sind einige Kriterien, die im Rahmen der operativen Kontrolle quartalsweise von den operativen Gesellschaften beziehungsweise dem lokalen Immobilienmanagement der ABB erfaßt und beurteilt werden. Damit ist den dezentralen Geschäftsbereichen bekannt, mit welchen immobilienpezifischen Kosten sie belastet werden. Des weiteren kann ein unternehmensinterner Vergleich in Form des Benchmarkings durchgeführt werden, indem die Belegungskosten verschiedener operativer Gesellschaften oder ähnlicher Räumlichkeiten miteinander verglichen werden.<sup>1397</sup>

Um im internationalen Kontext einheitliche Standards für die Immobilienbereitstellung und -nutzung durchsetzen zu können, gilt unternehmensweit die Maßgröße von grundsätzlich 2%, welche die Immobilienkosten am Ertrag erreichen dürfen. Diese Zahl wird in Einzelfällen lokal angepaßt, wenn in einem Land die immobilienbezogenen Kosten sehr hoch (beispielsweise in Hongkong) oder sehr niedrig sind (wie in China).

---

1395 Vgl. Himmel, Organisation, S. 215.

1396 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 545.

1397 Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 546.

Weiterhin wird regelmäßig das Customer Focus-Konzept angewendet. Jedes Jahr schicken die verschiedenen Immobiliengesellschaften den internen und externen Nutzern ihrer Räumlichkeiten ein Formular, in dem die Leistung des CREMs bewertet werden kann. Die Ergebnisse werden ausgewertet und zu einer Maßzahl zusammengefaßt, die „Total Quality Service“ genannt wird. In 1997 wurde ein Total Quality Service-Ergebnis von 71% erzielt. Diese Zahl drückt den Zufriedenheitsgrad der Kunden, das heißt der Immobiliennutzer, mit den Leistungen des CREMs aus. Sie bestätigt in aller Deutlichkeit den Teamgeist und das hohe Leistungsvermögen aller Mitarbeiter des Immobilienmanagements, die sich vorbehaltlos dem folgenden Motto bekennen: „Never give up to improve yourself“. Die hohe Zielerreichung stellt einen Eckpfeiler des Dienstleistungsprinzips im CREM dar. Dessen Hauptaufgabe liegt in der Zufriedenstellung der Immobiliennutzer, die sich in diesen Immobilien bewegen, in ihnen effizient und preisgünstig arbeiten wollen.

Neben dem Performance-Measurement als operative Kontrolle führt ABB eine strategische Kontrolle der Prämissen, Ziele und Strategien des CREMs durch.<sup>1398</sup> Im Rahmen der Durchführungskontrolle wird die Richtigkeit und Gültigkeit der immobilienbezogenen Ziele und Strategien analysiert, und bei der Prämissenkontrolle werden die zugrundeliegenden Unternehmens- und Umweltbedingungen eruiert.<sup>1399</sup> Dies ist insbesondere im internationalen Immobilienmanagement von Relevanz, da Immobilienziele und Immobilienstrategien keine fixierten und ewig gültigen, starren Daten darstellen. Landesspezifische Marktentwicklungen sind zu erfassen und in den Immobilienzielen und -strategien zu berücksichtigen. Beispielsweise hat die kürzliche Finanzkrise in Südostasien negative Auswirkungen auf den Auftragseingang in einzelnen Regionen zur Folge. Kraftwerke, die schon bestellt waren, werden nun zurückgestellt und vielleicht erst in einigen Jahren realisiert. Um solche Entwicklungen antizipieren zu können, werden die Beobachtungen aller Unternehmenseinheiten genutzt. Ein wichtiges Hilfsmittel stellt diesbezüglich die Organisationsstruktur

---

<sup>1398</sup> Vgl. Himmel, Organisation, S. 214 f.

<sup>1399</sup> Vgl. Stücklin/Beretitsch/Scheins, ABB, S. 546.

dar. Die ca. 1.000 Gesellschaften mit den 5.000 Profit Centern agieren eigenständig am Markt und können lokale Entwicklungen sehr schnell aufnehmen und ihre Leistungen danach ausrichten.<sup>1400</sup> Die Konzernstruktur der ABB dient den lokal agierenden operativen Gesellschaften lediglich als ein großes Netzwerk, das die Realisation von Größenvorteilen und einen gemeinsamen Marktauftritt erlaubt.

### **5.1.5 Determinierung der dominanten strategischen Orientierung im Corporate Real Estate Management des ABB-Konzerns**

In dem vorangegangenen Kapitel deutet sich an, daß das internationale CREM der ABB maßgeblich von polyzentrischen und geozentrischen Einflüssen geprägt ist. Dies soll anhand der einzelnen Aspekte des internationalen CREMs bei ABB im folgenden diskutiert und beurteilt werden.

Die Philosophie im Immobilienmanagement zielt auf die Sicherung und den Ausbau der globalen Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns durch die Bereitstellung konkurrenzfähiger und kostenoptimaler Immobilien, wobei die Rentabilität sowie auch die Legitimität der Immobilienaktivitäten von besonderer Bedeutung sind. Das Immobiliengeschäft ist für ABB ein sehr lokales Geschäft. Daher stellen die Gegebenheiten in den einzelnen Ländern Faktoren dar, die für das Immobilienmanagement von besonderer Bedeutung sind. Zusammenfassend kann die CREM-Philosophie von ABB als dominant geozentrisch mit polyzentrischer Beeinflussung charakterisiert werden.

Die Zielsetzung im Immobilienmanagement verläuft im Gegenstromverfahren mit Bottom up-Eröffnung, da der Zielfestlegungsprozeß von den Flächen- und Raumanforderungen der operativen Gesellschaften ausgeht, diese mit dem existierenden Immobilienportfolio abgeglichen und Veränderungsnotwendigkeiten an das Executive Committee weitergeleitet werden, das über die Anpassungen zu entscheiden hat und die Zielvorgaben an die Landesimmobilien-

---

<sup>1400</sup> Vgl. Brown, Bosses, S. 27.



gesellschaften zurückgibt. Die Zielfestlegung im Gegenstromverfahren ist ein Kennzeichen des Geozentrismus<sup>7</sup>, welche bei ABB mit einer engen Abstimmung zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten durchgeführt wird.

Die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen zur internationalen immobilienbezogenen Ressourcenallokation ist bei ABB von bestimmten Grenzwerten abhängig. Unter einem festgelegten Total Commitment erfolgen die Entscheidungen zur Ressourcenallokation dezentral, in Zusammenarbeit von lokalen Gesellschaften und lokalem CREM. Werden diese Grenzwerte hinsichtlich Kapitalanforderung und Bindungsdauer überschritten, erfolgt eine zentrale Entscheidung des Executive Committees, das die weltweite Unternehmensstrategie und die Zukunftsmärkte des Konzerns berücksichtigt. Somit liegt bei der Entscheidungskompetenz bis zu bestimmten Grenzen eine polyzentrische Komponente, darüber hinaus eine geozentrische Beeinflussung vor.

Der Kommunikations- und Informationsfluß im internationalen CREM von ABB ist stark ausgeprägt. Über die Immobilien-Datenbasis sowie das Management-Informationssystem ABACUS findet eine detaillierte vertikale und laterale Kommunikation zwischen den einzelnen Immobilieneinheiten des Konzerns statt, die von den operativen Gesellschaften, dem lokalen aber auch zentralen CREM genutzt wird, um beispielsweise Verfahren und Kosten miteinander zu vergleichen sowie Benchmarks aufzustellen. Der Kommunikations- und Informationsfluß bei ABB verkörpert ein typisches Element des Geozentrismus<sup>8</sup>.

Ebenso wie die Kommunikation im CREM zeigt das Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten deutliche geozentrische Züge. Bei Personalakquisitionen ist die Kompetenz des Bewerbers das wichtigste Einstellungskriterium. Die Nationalität oder die Herkunft sind für Personalentscheidungen ohne Bedeutung. Als grundsätzlich geozentrisch, aber dennoch mit polyzentrischen Einflüssen können die Personalbeurteilung und Leistungsevaluierung im Immobilienmanagement gekennzeichnet werden. Sie werden anhand eines einheitlichen, weltweit gültigen Kriteriums, nämlich des zu erzielenden Gewinnbeitrags, durchgeführt. Bei der Determinierung der Höhe des zu erzie-

lenden Erfolges werden die lokalen Bedingungen der Landes- und Immobilienmärkte berücksichtigt, da international einheitliche Renditeforderungen nicht sinnvoll durchgesetzt werden können.

Die generelle Strategie im internationalen CREM des ABB-Konzerns ist auf die flexible und kostengünstige Bereitstellung von Immobilien, bevorzugterweise durch die Bereitstellungsalternativen der Miete oder des Leasings, sowie die effiziente Bewirtschaftung aller betriebsnotwendigen Immobilien ausgerichtet. Nicht betriebsnotwendige Immobilien sind grundsätzlich zu verwerten. Diese geozentrisch geprägte Strategie im Immobilienmanagement ist in den verschiedenen Ländern der Unternehmens- und Immobilienaktivitäten lokal umzusetzen und zu implementieren. Dies wird insbesondere bei der Standortentscheidung sowie der Immobilienbewirtschaftung erkennbar. Bei der internationalen Standortwahl werden die unterschiedlichen Ausprägungen der Standortfaktoren genutzt, um den für einen bestimmten Leistungserstellungsprozeß optimalen Standort bestimmen zu können. Die Bewirtschaftung der betriebsnotwendigen Immobilien erfolgt rein lokal. Die Transaktionskosten im spezifischen Markt gehen in die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit verschiedener Bewirtschaftungsalternativen ein. Desgleichen werden lokale Einflußfaktoren bei der Immobilienbereitstellung und -verwertung in die Entscheidung einbezogen. Welche von den entsprechenden Strategien die optimale ist, die zu wählen und umzusetzen ist, hängt von den lokalen Gegebenheiten im räumlichen und sachlichen Teilmarkt ab.

Die Einbindung des CREMs in die allgemeine Organisationsstruktur von ABB erfolgt derart, daß die einzelnen Landesimmobiliengesellschaften dem Segment der sonstigen Gesellschaften und Einheiten zugeordnet wird. Damit stellt das CREM bei ABB zwar keinen eigenständigen Geschäftsbereich dar, ist aber Teil eines Funktionsbereichs des Konzerns. Da im Rahmen des 'Geozentrismus' als allgemeine Organisationsstrukturen grundsätzlich integrierte Strukturen vorliegen und das CREM einen eigenständigen Funktionsbereich darstellt, kann die organisatorische Einbettung des CREMs mit dieser strategischen Orientierung verglichen und ihr zugerechnet werden.

Bei ABB ist die Steuerung und Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten durch die Orientierung am Weltmarkt bei simultaner Berücksichtigung lokaler Belange beeinflusst. Dies ist ein Kennzeichen des Geozentrismus<sup>1401</sup>. Es erfolgt eine enge Integration und Koordination der dezentralen Immobilienaktivitäten über das Profit Center-Konzept sowie die strukturellen, technokratischen und personellen Koordinationsinstrumente. Die operative Kontrolle im Immobilienmanagement erfolgt auf zwei Ebenen. Zunächst werden die operativen Geschäftseinheiten von den Landesimmobiliengesellschaften kontrolliert und diese wiederum vom zentralen CREM. Die Kontrollkompetenzen des zentralen Immobilienmanagements reichen allerdings bis zu den operativen Gesellschaften. Zur Implementierung der strategischen Kontrolle in Form der Prämissen- und Durchführungskontrolle sowie der strategischen Überwachung stellt die Organisationsstruktur eine wichtige Voraussetzung dar. Sie gewährleistet die Nutzung der Beobachtungen aller Unternehmenseinheiten zur Antizipation möglicher Entwicklungen, die sich auf das CREM auswirken könnten. Folglich können neben der Steuerung die operative sowie auch die strategische Kontrolle als global charakterisiert werden.

#### **5.1.6 Zusammenfassende Beurteilung der internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten des ABB-Konzerns**

Die Analyse der internationalen Unternehmensaktivitäten des ABB-Konzerns ergibt, daß bewußt eine Mischstrategie aus polyzentrischen und geozentrischen Komponenten Implementierung findet, die als multilokale Strategie bezeichnet werden kann.<sup>1401</sup> Inwieweit auf Gesamtunternehmensebene globale oder lokale Elemente in den Mittelpunkt der Betrachtung geraten, ist von dem spezifischen Produkt sowie der Wettbewerbssituation im bestimmten Markt abhängig. Daher weist der ABB-Konzern eine Flexibilität auf, die ihm ermöglicht, im Einzelfall auf die Standardisierungs- oder Differenzierungsanforderungen der ABB-Kunden einzugehen.<sup>1402</sup>

---

1401 Vgl. Gasser, Wettbewerb, S. 34. Siehe hierzu die Gliederungspunkte 5.1.1 sowie 5.1.2.

1402 Vgl. Rall, Anforderungen, S. 426.

Im Rahmen der Analyse des internationalen CREMs des ABB-Konzerns konnte gleichermaßen festgestellt werden, daß als dominante strategische Orientierung im Immobilienmanagement eine Kombination aus Poly- und Geozentrismus vorzufinden ist. Während bei den allgemeinen Unternehmensaktivitäten eine Mischung von poly- und geozentrischer Prägung in den einzelnen Elementen vorliegt, hat sich bei der Analyse des Immobilienmanagements herausgestellt, daß die grundsätzliche Immobilienphilosophie, Immobilienstrategie sowie Einbindung des Immobilienmanagements in die Organisationsstruktur von globalem Charakter sind. Die lokale Umsetzung dieser einzelnen Faktoren obliegt den dezentralen Immobilieneinheiten und operativen Geschäftsbereichen. Folglich genießen die dezentralen Einheiten hohe Autonomieräume in der Umsetzung und Implementierung der globalen Grundsätze und Strategien im CREM.<sup>1403</sup> Dies trägt der Erfahrung des ABB-Konzerns Rechnung, daß das Immobiliengeschäft von lokalem Charakter ist, aber dennoch mit Hilfe von Direktiven und international gültigen Guidelines eine Konsistenz der Immobilienaktivitäten gewährleistet werden muß.

Als Fazit der exemplarischen Untersuchung des ABB-Konzerns kann festgehalten werden, daß sowohl bei den internationalen Unternehmens- als auch den Immobilienaktivitäten eine multilokale Mischstrategie gewählt wird, die sich aus poly- und geozentrischen Komponenten zusammensetzt. Daher wird die Erzielung eines strategischen Fits bei ABB auf den folgenden Ebenen erreicht:

- Unternehmensphilosophie-Immobilienmanagement-Fit, da die Immobilienaktivitäten mit den grundsätzlichen Werten und der Grundeinstellung der Unternehmung stimmig sind;
- Strategie-Immobilienmanagement-Fit, da das CREM mit der Gesamtunternehmens-, den Geschäftsbereichs- sowie den anderen Funktionalstrategien abgestimmt ist;
- Struktur-Immobilienmanagement-Fit, da die Abstimmungserfordernisse zwischen der allgemeinen Organisationsstruktur sowie der Einbettung des in-

---

1403 Vgl. Gwynne, ABB, S. 31.

ternationalen CREMs und der Ausgestaltung des Immobilienmanagements berücksichtigt werden;

- Intra-Immobilienmanagement-Fit, da eine Stimmigkeit zwischen den verschiedenen Elementen des Immobilienmanagements vorliegt.

Folglich steht das internationale CREM des ABB-Konzerns in Einklang mit der generellen Einstellung der Unternehmensführung sowie den Zielen und Strategien der internationalen Kernaktivitäten und kann seiner grundlegenden Aufgabe gerecht werden, die in der bestmöglichen Unterstützung des Kerngeschäfts auf immobilienwirtschaftlicher Ebene besteht.<sup>1404</sup>

## **5.2 Fallstudie Hewlett-Packard**

Die exemplarische Untersuchung von Hewlett-Packard (HP) erfolgt in einer zur Fallstudie ABB kongruenten Weise. Dies bedeutet, daß aufbauend auf einer Analyse der allgemeinen Unternehmenstätigkeit von HP die dominante strategische Orientierung der Gesamtunternehmung determiniert wird. Im zweiten Schritt werden die einzelnen Aspekte des internationalen CREMs von HP eruiert, um die dominante strategische Orientierung im Immobilienmanagement bestimmen zu können. Analog zu ABB werden die Ausprägungen der internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten von HP hinsichtlich der Erzielung eines strategischen Fits abschließend beurteilt.

### **5.2.1 Allgemeine Charakteristika von HP**

#### **5.2.1.1 Angaben zu HP**

Das Unternehmen Hewlett-Packard wurde 1939 von William R. Hewlett und David Packard, beide Absolventen der Stanford University im kalifornischen Palo Alto, gegründet. Der Aufstieg von HP aus den Anfängen in einer Garage zum weltumspannenden Konzern ist zum Symbol für Pioniergeist und Unter-

---

<sup>1404</sup> Vgl. Gasser, Wettbewerb, S. 32.

nehmertum der Computer- und Elektronikbranche geworden.<sup>1405</sup> Das erste Produkt von HP, das in dieser – heute unter Denkmalschutz stehenden – Garage entstanden ist, war ein Tonfrequenzgenerator, der sich von bestehenden Geräten aufgrund seiner Größe, Leistung und seines Preises abhob.<sup>1406</sup> Einer der ersten HP-Kunden waren damals die Walt Disney Studios, die acht Tonfrequenzgeneratoren zur Entwicklung von innovativen Soundsystemen für den Film „Fantasia“ erwarben.<sup>1407</sup>

Heute ist HP ein weltweit führender Anbieter von Systemen, Lösungen und Dienstleistungen rund um Informationsverarbeitung, Internet und Intranet sowie Kommunikations- und Meßtechnik.<sup>1408</sup> Der grundlegende Unternehmenszweck von HP besteht in der Verbreitung von Wissen sowie der Verbesserung der Effektivität von Personen und Organisationen.<sup>1409</sup> Hierzu werden die mehr als 28.500 Produkte und Dienstleistungen von HP in zahlreichen Gebieten der Wirtschaft, Industrie, Wissenschaft, Verwaltung sowie im Gesundheits- und Bildungswesen in über 120 Ländern eingesetzt; sie sind international wegen ihrer hohen Qualität anerkannt.<sup>1410</sup> Zu den wichtigsten HP-Produkten zählen Computer, Peripheriegeräte, Networking-Produkte, elektronische Test- und Meßgeräte, medizinische Ausrüstungen, Instrumente und Systeme für chemische Analysen, Taschenrechner sowie elektronische Einzelteile.<sup>1411</sup> Das HP-Produktspektrum wird durch ein breites Angebot an kundenorientierten Dienstleistungen ergänzt.<sup>1412</sup>

HP ist die Nummer 16 der Fortune 500-Liste der größten amerikanischen Unternehmen und eines der weltweit größten Computerunternehmen.<sup>1413</sup> Der Kon-

---

1405 Vgl. HP, Unternehmen, S. 1; Raney, Real Estate, S. 14.

1406 Vgl. Behrens, Hewlett-Packard, S. 126; HP, Brief, S. 1.

1407 Vgl. HP, History, S. 1; HP, Brief, S. 2; HP, Products and Services, S. 1.

1408 Vgl. HP, Geschäftsbericht 1997, S. 1.

1409 Vgl. HP, Brief, S. 1.

1410 Vgl. HP, Unternehmen, S. 1; HP, Worldwide, S. 1; HP, 1997 Annual Report, S. 1.

1411 Vgl. HP, Company Facts, S. 4; HP, Brief, S. 1; HP, Products and Services, S. 1 ff.

1412 Vgl. HP, Geschäftsbericht 1997, S. 1.

1413 Vgl. Rüßmann, Distanz, S. 59; Behrens, Motto, S. 60; o.V., Compaq, S. 19; HP liegt im globalen Markt der Informationstechnologie nach IBM an zweiter Stelle. Platz drei hat Compaq mit der Übernahme von Dec eingenommen.

zern beschäftigte im Geschäftsjahr 1997 weltweit 121.900 Mitarbeiter und verzeichnete Umsatzerlöse von 42,9 Milliarden US \$.<sup>1414</sup> Heute generiert das Computergeschäft etwa drei Viertel des Umsatzes, während die Meß- und Medizintechnik ein Viertel hinzusteuern; vor zehn Jahren war das Verhältnis genau umgekehrt.<sup>1415</sup> Mehr als 55% der Erlöse werden außerhalb der USA erwirtschaftet; davon allein etwa zwei Drittel in Europa. Andere wichtige Auslandsmärkte umfassen Japan, Kanada, Australien, Asien, den Fernen Osten sowie Lateinamerika. Die ausgeprägte internationale Unternehmenstätigkeit zeigt sich auch daran, daß HP zu den 10 größten amerikanischen Exporteuren gehört.<sup>1416</sup>

Die Zentrale von HP befindet sich auch heute noch an den Ursprüngen der Aktivitäten, in Palo Alto, Kalifornien. Von den über 120.000 Mitarbeitern sind etwa 63.500 in den USA beschäftigt. Die amerikanischen Produktionsstätten von HP sind in 28 verschiedenen Städten lokalisiert.<sup>1417</sup> Darüber hinaus existieren Forschungs- und Produktionsstätten in Europa, Asien, Lateinamerika und Kanada. Die Vermarktung der HP-Produkte erfolgt über Direktvertrieb und Partnerunternehmen in 120 Ländern.<sup>1418</sup>

Im Jahre 1959 wurde in Deutschland die erste HP-Fabrikationsstätte außerhalb der USA errichtet.<sup>1419</sup> Sie befand sich in Böblingen bei Stuttgart im Hinterhaus einer Strickwarenfabrik. 18 Mitarbeiter fertigten damals Sinus-Generatoren sowie analoge Gleich- und Wechselspannungsvoltmeter nach den Plänen der amerikanischen Muttergesellschaft. Noch heute ist die deutsche Hewlett-Packard GmbH die größte Auslandsgesellschaft des Konzerns. Mit 6.700 Mitarbeitern aus 51 Nationen wurde in 1997 ein Umsatz von 8,0 Milliarden DM erzielt. Die Aufträge stammen zu 49% aus der BRD, zu 34% aus dem restlichen Europa und zu 17% aus übrigen Ländern.<sup>1420</sup>

---

1414 Vgl. HP, History, S. 8.

1415 Vgl. Behrens, Motto, S. 61.

1416 Vgl. HP, Brief, S. 1.

1417 Für eine detaillierte Auflistung der Lokationen siehe HP, Locations, S. 1 f.

1418 Vgl. HP, Brief, S. 1.

1419 Vgl. HP, History, S. 3; Behrens, Hewlett-Packard, S. 126.

1420 Vgl. HP, Daten und Fakten, S. 2; HP, Geschäftsbericht 1997, S. 4.

Dennoch ist die Rentabilität der Unternehmensaktivitäten nicht das einzige Interesse des Unternehmens. Schon seit dem Gründungsjahr 1939 zeigt HP seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, unter anderem durch Spenden für wohltätige Zwecke.<sup>1421</sup> Die deutsche HP-Organisation hat gemeinsam mit anderen Unternehmen die Initiative „Baden-Württemberg: Connected“ ins Leben gerufen, um zur Entwicklung der Informations-Infrastruktur in Deutschland beizutragen.<sup>1422</sup>

### 5.2.1.2 Grundlegende Unternehmensphilosophie von HP

„Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen.“<sup>1423</sup> Von dieser wichtigen Grundaussage des Firmengründers Bill Hewlett ist die internationale Unternehmensphilosophie von HP geprägt. Der Mensch nimmt hierbei in einem sozialen und produktiven System die zentrale Rolle ein. Langfristig kann ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn dem Faktor Arbeit ebensoviel Bedeutung beigemessen wird wie dem Faktor Kapital. Der Mensch ist der schöpferische, lebendige Teil eines Unternehmens, der die notwendige Voraussetzung für Kreativität, Flexibilität und Innovation schafft.<sup>1424</sup> Die klassische Trennung von Arbeit, Boden und Kapital muß mit der Zielsetzung überwunden werden, gemeinsam für den Kunden überragende Produkte oder Leistungen zu erstellen.<sup>1425</sup>

Die Unternehmensphilosophie des Konzerns trägt der Erkenntnis Rechnung, daß die Erfolge eines Unternehmens das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen aller Mitarbeiter sind. Durch gegenseitiges Vertrauen, Toleranz, Teamarbeit, Offenheit und Ehrlichkeit wurde bei HP bereits in den Gründerjahren eine eigene Unternehmensphilosophie herausgebildet, die heute noch gültig und als der „HP-Way“ bekannt ist.<sup>1426</sup> Die Grundwerte des HP-Ways sind gene-

---

1421 Vgl. HP, Philanthropy, S. 1.

1422 Vgl. HP, Unternehmen, S. 2.

1423 Hewlett, zitiert nach Fischer, Hewlett-Packard, S. 23.

1424 Vgl. Bachmann, Hewlett-Packard, S. 123.

1425 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 23.

1426 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 1; HP, History, S. 3; Harms, Hewlett-Packard, S. 12.



rell gehalten, gelten weltweit und bilden einen festen Halt in einer sich schnell verändernden Umwelt.<sup>1427</sup> Die einzelnen Bestandteile des HP-Ways sind in der Abbildung 49 aufgeführt und sollen im folgenden erläutert werden.

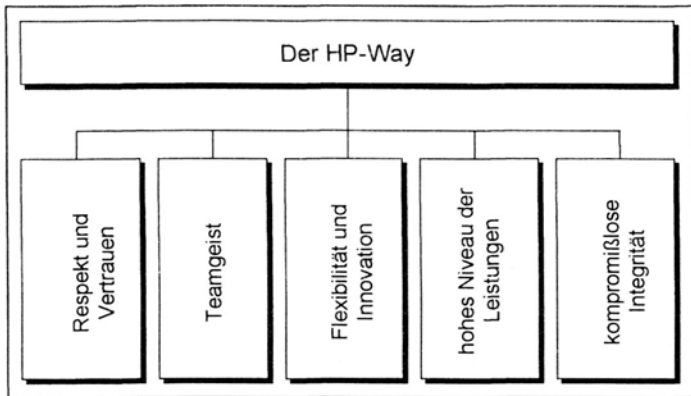


Abbildung 49: Der HP-Way<sup>1428</sup>

- Jedem Mitarbeiter von HP wird Respekt und Vertrauen entgegengebracht. Das Verhältnis zu den Mitarbeitern ist durch die Überzeugung getragen, daß sie eine gute und kreative Arbeit leisten wollen und diese auch leisten werden, wenn sie über die richtigen Arbeitsmittel, das entsprechende Umfeld und die nötige Unterstützung verfügen.<sup>1429</sup> Es sollen hochqualifizierte, unterschiedlich denkende, innovative Menschen angestellt werden, deren Leistung von der Unternehmung beispielsweise über Gewinnbeteiligungen anerkannt wird. Die Mitarbeiter bekommen frühzeitig Verantwortung übertragen und haben die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Fehler werden nicht als Anlaß für Sanktionen, sondern für weiteres Lernen genutzt und den Mitarbeitern Freiheiten bezüglich der Arbeitszeitgestaltung eingeräumt.<sup>1430</sup>

<sup>1427</sup> Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 5.

<sup>1428</sup> Quelle: eigene Abbildung.

<sup>1429</sup> Vgl. HP, The HP Way, S. 2; HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 2.

<sup>1430</sup> Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 2. Zu den Zeitkontenmodellen siehe Pfander, Hewlett-Packard, S. 310 ff.

- Die Unternehmensziele werden bei HP durch Teamgeist und Teamarbeit erreicht. Nur durch eine effektive Kooperation in und mit Organisationen können anspruchsvolle Unternehmensziele verwirklicht werden. Das Selbstverständnis von HP liegt in der effizienten, weltweiten Zusammenarbeit in einem Team, um die Erwartungen der Kunden, Shareholder und anderer Anspruchsträger erfüllen zu können. Die Rechte und Pflichten, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben, werden partnerschaftlich von allen HP-Mitarbeitern getragen.<sup>1431</sup> Der Teamgeist wird durch den Verzicht auf Statussymbole – dies bedeutet auch Großraumbüros für die Unternehmensführung –, den informellen Umgang und die offene und intensive Kommunikation sowie das gegenseitige Helfen forciert.<sup>1432</sup>
- Flexibilität und Innovation werden bei HP durch ein kreatives Arbeitsumfeld ermöglicht, das von Dezentralisation geprägt ist, die vielseitigen Eigenschaften der Mitarbeiter unterstützt und Innovationsfreude stimuliert. Die grundsätzlichen Unternehmensziele sind eindeutig definiert und werden von den Mitarbeitern getragen. In deren Rahmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Freiräume zu nutzen und die beste Lösung zur Zielerreichung zu finden.<sup>1433</sup> Sie sind aufgefordert, Verantwortung zu übernehmen und das breite Weiterbildungsangebot von HP für ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu nutzen.<sup>1434</sup>
- HP strebt ein hohes Niveau der Leistungen an, da die HP-Kunden Produkte und Dienstleistungen von höchster Qualität verlangen. Um dies zu erreichen, müssen alle HP-Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, mit Enthusiasmus und Motivation die Kundenwünsche erfüllen helfen und an der ständigen Verbesserung der Produkte mitarbeiten.<sup>1435</sup> Belohnt werden sie mit Beteiligungen am Unternehmenserfolg.<sup>1436</sup>
- Die Unternehmensaktivitäten werden von HP mit kompromißloser Integrität verfolgt. Um das Vertrauen und die Loyalität der Geschäftspartner zu ge-

---

1431 Vgl. HP, The HP Way, S. 2; HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 2.

1432 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 2.

1433 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 2.

1434 Vgl. HP, The HP Way, S. 2.

1435 Vgl. Young, Hewlett-Packard, S. 6.

1436 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 2.

winnen und zu erhalten, wird von den Mitarbeitern Offenheit und Ehrlichkeit erwartet. Dies bedingt, daß sie ausschließlich nach den allgemein bekannten Regeln guten Geschäftsgebahrens handeln und die Grundwerte von HP ohne Einschränkung verfolgen. Integrität kann in der Unternehmenspraxis nicht alleine durch betriebsinterne Vorschriften gewährleistet werden; sie sollte vielmehr tief im Unternehmen verwurzelt und für jeden Mitarbeiter ein persönliches Anliegen sein.<sup>1437</sup>

Voraussetzung für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und das Erreichen der determinierten Unternehmensziele ist ein höchstmöglicher Wertekonsens zwischen Unternehmen und Mitarbeitern.<sup>1438</sup> Nur wenn sich die individuellen Werte der Mitarbeiter mit der Philosophie des Unternehmens decken, können langfristig der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns gesichert werden. Des weiteren tragen Unternehmen auch Verantwortung für die Gesellschaft und die Lebensqualität vor Ort. Daher stellt sich HP den gesellschaftlichen Problemen und zwar nicht erst dann, wenn gesetzliche Auflagen dazu auffordern. Innovatorische Unternehmenskonzepte können nur dann Erfolg haben, wenn das unternehmerische Wertesystem mit dem der Mitarbeiter in Einklang steht und wenn es auch mit dem gesellschaftlichen Wertesystem harmonisiert.<sup>1439</sup>

Die Legitimität der Unternehmensaktivitäten ist für HP von besonderer Bedeutung. Dies zeigt sich in der Zielsetzung: „[...] to honor our obligations to society by being an economic, intellectual and social asset to each nation and each community in which we operate.“<sup>1440</sup>

Um diese anspruchsvolle Aufgabe zu erreichen, werden die Ziele von HP mit denen der entsprechenden Gesellschaft abgestimmt, die höchsten Standards von Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität bei allen personellen

---

1437 Vgl. HP, The HP Way, S. 2; HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 2.

1438 Vgl. Bachmann, Hewlett-Packard, S. 123.

1439 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 24.

1440 HP, Citizenship, S. 1.

Beziehungen verfolgt, Beiträge zum Umweltschutz geleistet und wohltätige Zwecke unterstützt.<sup>1441</sup> HP zählt zu den führenden Spendern unter amerikanischen Unternehmen. Beispielsweise wurden in 1997 61 Millionen US \$ an elektronischer Ausstattung und finanziellen Mitteln für Bildungsmaßnahmen gespendet.<sup>1442</sup>

Die geographische Identifikation von HP hat sich in diesem Jahrzehnt von einem regionalen Unternehmen hin zu einem weltweiten Konzern unter Wahrung nationaler Interessen gewandelt. Die einzelnen Landesvorsitzenden hatten früher eine extrem starke Position und waren lediglich dem regionalen Headquarter verpflichtet. Heute liegt bei HP der maßgebliche Einfluß bei den Geschäftsbereichsleitern und Division Managern, welche die weltweite Verantwortung für ihren Bereich innehaben. Sie versuchen, unter Berücksichtigung nationaler Unterschiede und Interessen weltweit gültige Strategien zu verwirklichen. Eine solche geographische Identifikation wird durch die globalen Produkte von HP unterstützt.

### 5.2.1.3 Determinierung der Unternehmensziele und -strategie

Die Unternehmensziele von HP sind für alle Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter richtungsweisend.<sup>1443</sup> Nur wenn die Zielsetzungen des Unternehmens kommuniziert werden und den HP-Mitarbeitern bekannt sind, können sie mit Engagement und Motivation zur Zielerfüllung beitragen. Die einzelnen miteinander vernetzten und interdependenten Ziele sollten realistisch sein und den grundlegenden Charakter eines Unternehmens widerspiegeln.<sup>1444</sup> Abbildung 50 enthält eine Zusammenfassung der HP-Ziele, die erstmals 1957 veröffentlicht wurden, mit geringer Modifikation heute noch Gültigkeit genießen und im folgenden erläutert werden.<sup>1445</sup>

---

1441 Vgl. HP, Brief, S. 4; HP, Citizenship, S. 1.

1442 Vgl. HP, Philanthropy, S. 1; HP, Brief, S. 4; HP, 1997 Annual Report, S. 29.

1443 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 3.

1444 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 24; HP, Corporate Objectives, S. 1.

1445 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 3.

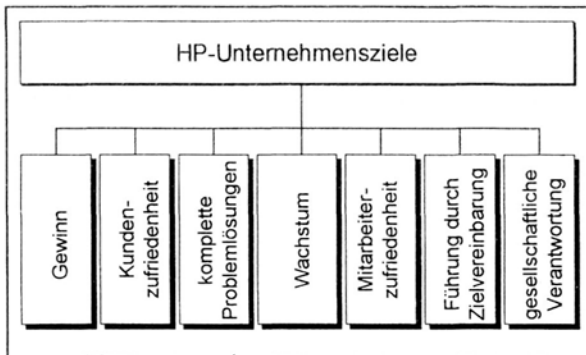


Abbildung 50: Die HP-Unternehmensziele<sup>1446</sup>

- In marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftssystemen stellt der erzielte Gewinn ein unverzichtbares Maß für die Leistung der Unternehmensaktivitäten dar. Er ist die Quelle der Kapitalmittel, die HP benötigt, um in der Zukunft weiter wachsen und die anderen Unternehmensziele verwirklichen zu können.<sup>1447</sup> Traditioneller Bestandteil der HP-Geschäftspolitik ist, daß der Gewinn größtenteils wieder im Unternehmen investiert wird. Er dient der Finanzierung des Unternehmenswachstums sowie als Sicherheit für Zeiten, in denen sich der Umsatz schwächer entwickeln sollte. Bei Finanzierungen greift HP in erster Linie auf Eigenkapital zurück; Kredite werden nur in besonderen Fällen in Anspruch genommen. Daher versucht HP, jedes Produkt so zu entwickeln und zu gestalten, daß es für die Kunden seinen Preis wert ist und daß HP über diesen Preis einen angemessenen Gewinn erzielen kann. Um auf dem Markt langfristig erfolgreich zu bleiben, ist es weiterhin erforderlich, in Herstellung, Verwaltung und Vertrieb so wirtschaftlich wie möglich zu agieren.<sup>1448</sup>
- Die Beziehung von HP zu seinen Kunden ist von zwei Überzeugungen geleitet: Erstens liegt der Zweck der unternehmerischen Existenz in der Befriedigung von Kundenbedürfnissen und zweitens können diese Kunden-

<sup>1446</sup> Quelle: eigene Abbildung.

<sup>1447</sup> Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 1; HP, Unternehmenskultur, S. 3.

<sup>1448</sup> Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 5.

bedürfnisse nur durch aktive Mitarbeit und entschlossenes Engagement jedes einzelnen im Unternehmen befriedigt werden.<sup>1449</sup> Die wichtigste Voraussetzung zur Erreichung von Kundenzufriedenheit ist die Herstellung von innovativen und zuverlässigen Produkten in erstklassiger Qualität zu wettbewerbsfähigen Kosten.<sup>1450</sup> Dies kann durch die enge und langfristig orientierte Zusammenarbeit der Vertriebsmitarbeiter mit den Kunden erreicht werden; ebenso kann damit die Anerkennung und das Vertrauen der Kunden gewonnen und erhalten werden.<sup>1451</sup>

- Die wesentlichen Betätigungsgebiete von HP liegen in der Elektronik und der Computertechnologie. Das Wachstum des Unternehmens basiert auf zwei Strategien: Einerseits werden ständig neue Produkte in bereits angestammten Marktbereichen angeboten und andererseits werden die HP-Aktivitäten auf neue Gebiete ausgeweitet, die auf bestehenden Technologien und Kundenstämmen aufbauen.<sup>1452</sup> Bei den ersten HP-Produkten handelte es sich um elektronische Meßgeräte. Dieses Betätigungsfeld wurde zunächst auf die Bereiche der Medizin und der chemischen Analysen erweitert. Als HP erkannte, daß seine Kunden große Mengen von Meßdaten zu erfassen und zu verarbeiten hatten, wurden Computer und damit verbundene Produkte angeboten. Seitdem besteht das Ziel von HP darin, funktionale und interaktive Hard- und Softwareprodukte anzubieten, die von HP oder anderen Organisationen den jeweiligen Kundenbedürfnissen entsprechend als komplette Problemlösung zusammengestellt werden.<sup>1453</sup>
- Das Wachstum von HP soll lediglich durch zwei Faktoren begrenzt sein: durch den Gewinn der Unternehmensaktivitäten und durch die Fähigkeit, innovative Produkte zu entwickeln und herzustellen, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden entsprechen.<sup>1454</sup> Wachstum ist nicht um seiner selbst willen wichtig. Doch arbeitet HP in einem schnell wachsenden Bereich der industriellen Gesellschaft und kann seine Marktposition nur durch

---

1449 Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 2.

1450 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 24.

1451 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 3; HP, Corporate Objectives, S. 3.

1452 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 3.

1453 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 9.

1454 Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 3; HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 3.

kontinuierliches und gewinnbringendes Wachstum halten. Des weiteren ist Wachstum zum Gewinnen hochqualifizierter Mitarbeiter wichtig. Die Aufstiegschancen und die Möglichkeit zur persönlichen Fortentwicklung sind in einem wachsenden Unternehmen besser als in einem stagnierenden.<sup>1455</sup>

- In Anerkennung der persönlichen Leistung und der Selbstachtung aller Mitarbeiter baut HP auf deren Individualität. Das Betriebsklima ist gekennzeichnet durch die Bereitschaft zur Teamarbeit sowie durch das Vertrauen und Verständnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.<sup>1456</sup> Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern können nur dann gut sein, wenn jeder einzelne von der Integrität der Motive seiner Kollegen, der Vorgesetzten und des Unternehmens überzeugt ist. HP wählt und betreibt seine Betätigungsfelder mit dem Ziel, seinen Mitarbeitern langfristige Beschäftigung und die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung zu bieten. Dagegen erwartet HP von ihnen, daß sie dem Wandel der Tätigkeiten und dem Leistungsstandard der Aufgaben genügen, sich wechselnden Aufgaben anpassen und daß sie gewillt sind, neue Fertigkeiten zu erwerben und diese dort einzusetzen, wo sie benötigt werden. Diese Flexibilität ist in einer schnellebigen Branche wichtig für den Unternehmenserfolg. Ein weiteres Ziel der HP-Personalpolitik ist, die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg zu beteiligen.<sup>1457</sup> Dies zeigt sich im Gehaltssystem sowie den ausgeprägten Sozialleistungen. Die Mitarbeiter sollen Freude an der Tätigkeit bei HP haben und stolz auf ihre Leistung sein, denn letztendlich bestimmen sie den Charakter und die Stärke des Unternehmens.<sup>1458</sup>
- Der Führungsstil von HP ist maßgeblich durch das „Management by Objectives“, das heißt die Führung durch Zielvereinbarung gekennzeichnet. Die einzelnen Mitarbeiter aller Organisationsebenen können im Rahmen des Möglichen selbst planen, wie sie die vereinbarten Ziele erreichen.<sup>1459</sup> Nachdem die Planung vom Vorgesetzten genehmigt wurde, wird jedem Mitarbeiter ein großes Maß an Freiheit eingeräumt, um sich innerhalb der Grenzen

---

1455 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 11.

1456 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 26; HP, Corporate Objectives, S. 4.

1457 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 3.

1458 Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 4; HP, Unternehmensziele, S. 13.

1459 Vgl. HP, Unternehmenskultur, S. 4.

der Planung und der Unternehmensrichtlinien frei entfalten zu können. Die Leistung der Mitarbeiter wird daran gemessen, inwieweit die individuell vereinbarten Ziele erreicht worden sind.<sup>1460</sup>

- HP strebt an, seine sozialen Verpflichtungen in jedem Land und jedem Gemeinwesen, in dem es tätig ist, zu erfüllen, indem es wirtschaftliche, geistige und soziale Beiträge leistet.<sup>1461</sup> HP versucht daher, seine Interessen mit denen des jeweiligen Gemeinwesens in Übereinstimmung zu bringen, sich gegenüber Einzelpersonen und Gruppen moralisch einwandfrei zu verhalten, die Umwelt zu schonen, die Infrastruktur zu fördern und finanzielle Unterstützung für förderungswürdige Kommunalprojekte aufzuwenden.<sup>1462</sup>

HP kann durch die starke Unternehmensphilosophie und die von allen Mitarbeitern zu verfolgenden Ziele auf eine detaillierte Strategieentwicklung für den Gesamtkonzern verzichten und sich auf die Formulierung generell gehaltener strategischer Stoßrichtungen beschränken.<sup>1463</sup> Einige wesentliche Bestandteile der strategischen Stoßrichtung von HP sollen nachfolgend erläutert werden.

Zu den tiefgreifendsten Veränderungen der Umwelt zählt die steigende Bedeutung der Geschwindigkeit, der sich HP, aber auch seine Kunden gegenübergestellt sehen. Der Unternehmenserfolg von HP, von seinen Lieferanten und Abnehmern ist in zunehmendem Maße von der Fähigkeit abhängig, Produkte und Dienstleistungen schnell und effizient am Markt anzubieten.<sup>1464</sup> Um ein erfolgreiches Agieren zu ermöglichen, hat HP flexibel in seiner Organisationsstruktur zu bleiben, Prozesse laufend zu optimieren und die Anforderungen der Kunden stets im Auge zu behalten.<sup>1465</sup>

---

1460 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 15; Fischer, Hewlett-Packard, S. 25; Harms, Hewlett-Packard, S. 12.

1461 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 3; HP, Corporate Objectives, S. 5 f.

1462 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 17.

1463 Vgl. Meier/Becher, paranoid, S. 62.

1464 Vgl. HP, Chemical Analysis Group, S. 1; Young, Hewlett-Packard, S. 6.

1465 Vgl. HP, Letter to Shareholders, S. 4 f.; Schnedler, Käuferverhalten, S. 32.



Die wichtigste Voraussetzung zur Erreichung von Kundenzufriedenheit ist die Verpflichtung von HP zur Qualität.<sup>1466</sup> Die Produkte müssen derart entwickelt werden, daß sie über hervorragende Leistungsmerkmale verfügen und lange störungsfrei arbeiten. Auch ist ein besonderer Fokus auf die Bereitstellung von kompletten Problemlösungen für die Kunden zu legen.<sup>1467</sup> Die Kernkompetenzen von HP unterscheiden sich heute von vielen anderen Unternehmen dadurch, daß HP aufeinander abgestimmte und dennoch zu anderen Systemen offene Meßtechniken, Computer- und Kommunikationstechnologien anbietet.<sup>1468</sup> Die Diversifikation in Computer ist im Jahre 1966 dadurch entstanden, daß man HP-Kunden eine Möglichkeit zur Verfügung stellen wollte, die vielen Daten, die durch die elektronische Meßtechnik sowie in den Gebieten der Medizin und der chemischen Analyse aufkamen, zu sammeln, zu analysieren und zu speichern, um ihnen somit eine komplette Problemlösung anzubieten.<sup>1469</sup> Die neueste Entwicklung fokussiert den Fotomarkt. Die Kernkompetenzen von HP im Computer- und Druckerbereich sollten genutzt werden, um über digitale Fotografie diesen gesamten Markt zu revolutionieren. Fotos können dann mit der digitalen Kamera aufgenommen, im Computer modifiziert und schließlich über Farbdrucker ausgedruckt werden. Traditionelle Abzüge werden nicht mehr benötigt, da über das Internet die Fotos an die gewünschte Adresse weitergeleitet und dort ausgedruckt werden können.<sup>1470</sup> Positive Synergien ergäben sich weiterhin für den Absatz an Papier und Farbpatronen für die Drucker.<sup>1471</sup>

Die Verpflichtung zur Qualität und die Basis für das Unternehmenswachstum liegt bei HP in der Forschung und Entwicklung. Jedes Jahr investiert HP 7-10% seines Gewinns in Forschung und Entwicklung. In 1996 lag die Zahl bei 2,7 Milliarden US \$. Diese hohe Investition, gekoppelt mit der Fähigkeit, führende Technologien schnell zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten, ermöglicht es HP, einen stetigen Strom an neuen und verbesserten Produkten

---

1466 Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 2; Young, Hewlett-Packard, S. 6.

1467 Vgl. HP, Chemical Analysis Group, S. 1.

1468 Vgl. HP, Brief, S. 1.

1469 Vgl. HP, History, S. 4; HP, Unternehmensziele, S. 9.

1470 Vgl. Burrows/Smith, HP, S. 40 ff.

1471 Vgl. Burrows/Smith, HP, S. 43.

anzubieten. Mehr als die Hälfte der Aufträge von HP umfaßt Produkte, die in den letzten zwei Jahren entwickelt wurden.<sup>1472</sup>

Im Betätigungsgebiet der IT, das raschen Veränderungen unterliegt, ist eine enge Kopplung sowie eine synergetische Beziehung von Forschung und Produktentwicklung notwendig, um die Wettbewerbsposition und den Erfolg der Aktivitäten erhalten zu können. Die Losung lautet: „Innovate or Die“.<sup>1473</sup> Folglich stehen die Produktdivisionen von HP unter einem enormen Druck, ständig neue und verbesserte Produkte auf dem Markt anbieten zu müssen. Die Forschungslabore hingegen brauchen eine gewisse Freiheit, um Innovationen generieren zu können.<sup>1474</sup> Daher bekommen sie die Möglichkeit, in Gebieten frei zu forschen, die in Beziehung zu den heutigen Produkten von HP stehen und in drei bis fünf oder sogar zehn Jahren zu neuen Produkten führen können.<sup>1475</sup> Um die Produkte von morgen erfolgreich werden zu lassen, ist es notwendig, in enger Beziehung zu den Kunden zu stehen, ihre Probleme zu analysieren, auf den eigenen Kernkompetenzen aufzubauen, einen effizienten Generationenprozeß für die Produkte zu entwickeln und in der Unternehmung eine Philosophie der Innovation und Veränderung zu etablieren.<sup>1476</sup>

Nur durch die Bereitschaft, bewährte Produkte durch neue zu ersetzen, kann der zukünftige Erfolg der Unternehmensaktivitäten gewährleistet werden. Dies wird in der Aussage des HP-Präsidenten Lewis Platt deutlich:

„We have been willing to cannibalize what we're doing today in order to ensure our leadership in the future. It's counter to human nature, but you have to kill your business while it is still working.“<sup>1477</sup>

---

1472 Vgl. HP, Laboratories, S. 1; Yip/Madsen, management, S. 34; Feurer/Chaharbaghi/Wargin, Hewlett-Packard, S. 5.

1473 Vgl. Barnhold, breakthrough innovation, S. 13.

1474 Vgl. HP, Future Directions, S. 1 f.

1475 Vgl. HP, Labs, S. 1; Barnhold, breakthrough innovation, S. 14.

1476 Vgl. Barnhold, breakthrough innovation, S. 15 f.

1477 Platt, zitiert nach Deutschmann, HP, S. 60.

Die Zukunft von HP hängt maßgeblich von Produkten ab, die sehr preissensibel sind. Computer und Drucker tragen zu 77% zum Unternehmensergebnis bei, doch stehen sie unter ständigem Preisdruck.<sup>1478</sup> Sollen die Gewinne auf gleichhohem Niveau bleiben, muß HP in diesen Geschäftsgebieten ständig wachsen und in neue diversifizieren.<sup>1479</sup> Ein Beispiel für die Kannibalisierung der eigenen Produkte und deren ständige Weiterentwicklung sind die Tintenstrahl- und Laserdrucker von HP. Die Auswirkungen für die Konkurrenten sind massiv. Als Canon 1993 einen neuen Tintenstrahldrucker auf dem Markt einführte, senkte HP seine Preise drastisch, bevor Canons Drucker überhaupt den Markt erreicht hatten.<sup>1480</sup>

Die laufende Kannibalisierung der eigenen Produkte durch verbesserte und billigere Innovationen kann derart erfolgen, daß auf der Basis von Plattformen mit gleicher Produkt- und Prozeßtechnologie die bestehenden Produkte weiterentwickelt werden. Der Unternehmenserfolg basiert dann nicht auf einzelnen Produkten, sondern auf ganzen Produktfamilien, die den sich ändernden Anforderungen der Kunden angepaßt werden können.<sup>1481</sup>

HP verpflichtet sich jedoch nicht nur zu qualitativ hochwertigen Produkten, sondern ebenfalls zur Bereitstellung von Dienstleistungen rund um seine Produktpalette. Dienstleistungszenter in etwa 110 Ländern gewähren eine „Rundum-die-Uhr“-Unterstützung für HP-Kunden in der ganzen Welt, um kosteneffiziente, schnelle und einfach zugängliche Hilfestellungen anzubieten, die den Einsatz der HP-Produkte optimieren.<sup>1482</sup>

Zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist es notwendig, einerseits eng mit den Lieferanten zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, daß Zulieferteile von höchster Qualität rechtzeitig in den Produktionsprozeß integriert werden können und andererseits verschiedene Unternehmen in die Entwicklung und

---

1478 Vgl. HP, 1997 Annual Report, S. 4.

1479 Vgl. Deutschmann, HP, S. 61; HP, Geschäftsbericht 1997, S. 4.

1480 Vgl. Wulff, Religion, S. 88.

1481 Vgl. Meyer, product lines, S. 17.

1482 Vgl. HP, Brief, S. 3.

Herstellung der HP-Produkte zu integrieren, um von deren Kernkompetenzen profitieren und ein überlegenes Produkt zu einem wettbewerbsfähigen Preis anbieten zu können.<sup>1483</sup> Diese strategische Richtung verfolgt HP schon seit über zehn Jahren. Heute werden etwa zwei Drittel des Gesamtumsatzes im Computergeschäft über strategische Allianzen und Partnerschaften abgewickelt.<sup>1484</sup> HP sucht die Diskussion und Kooperation mit führenden Softwareherstellern wie SAP, Netscape und Microsoft, die gemeinsame Forschung mit Intel und die Kompetenz von Canon im Bereich der Druckwerke.<sup>1485</sup> Beispielsweise haben die Laserprinter-Entwickler von HP das komplette Druckwerk vom Konkurrenten Canon über einen Lizenzvertrag übernommen. Inzwischen hat HP ein ganzes Netz technologischer Allianzen speziell für einzelne Projekte geknüpft.<sup>1486</sup> Des weiteren wurden gezielte Unternehmensakquisitionen durchgeführt, um die Kernkompetenzen von HP zu vervollständigen und abzurunden. Der erste Firmenkauf erfolgte 1958 und stellt den Eintritt von HP in das Geschäft mit Plottern dar. Mit dem Kauf der Sanborn Company stieg HP 1961 in den Bereich der Medizin ein, mit dem von F&M Scientific Corp. in 1965 in die analytischen Instrumente und weitere Akquisitionen folgten.<sup>1487</sup> Im Jahre 1997 erfolgte die größte Firmenübernahme in der Unternehmensgeschichte. HP erwarb die kalifornische VeriFone Inc., eine der führenden Spezialfirmen für finanzielle Transaktionen im Internet.<sup>1488</sup> Nach Berechnungen der International Data Corporation wird die Zahl der weltweiten Internet-Benutzer von heute 30 Millionen bis zum Jahre 2001 auf über 175 Millionen steigen. Dann werden voraussichtlich für rund 220 Milliarden US \$ Geschäfte im Internet abgewickelt.<sup>1489</sup> Seit der Übernahme von VeriFone kann HP neue Lösungen zur Abwicklung und Absicherung des elektronischen Zahlungsverkehrs anbieten.<sup>1490</sup>

---

1483 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 7 ff.; HP, Corporate Objectives, S. 2 f.; Davis, Supply Chain Management, S. 35; Stark, Controlling, S. 35; Zenger/Höller/Pollak, Objektivität, S. 17 f.

1484 Vgl. Popall, Allianzen, S. 66.

1485 Vgl. Wulff, Religion, S. 88; Popall, Allianzen, S. 66; Behrens, Motto, S. 61; Barnhold, breakthrough innovation, S. 15; o.V., Netscape, S. 34.

1486 Vgl. Rüßmann, Distanz, S. 63.

1487 Vgl. HP, History, S. 2 ff.

1488 Vgl. o.V., Übernahme, S. 29.

1489 Vgl. HP, Geschäftsbericht 1997, S. 3.

1490 Vgl. HP, Geschäftsbericht 1997, S. 8.

Auf Basis der starken Unternehmensphilosophie, den generellen Unternehmenszielen sowie der allgemeinen strategischen Stoßrichtung von HP erfolgt die Strategieentwicklung für die einzelnen Geschäftsbereiche.<sup>1491</sup> Es werden keine langfristig gültigen, fest determinierten und explizit ausformulierten Geschäftsbereichsstrategien aufgestellt, da die Produkte und Absatzmärkte einem zu raschen Wandel unterliegen. Planungen werden für einen Zeitraum von maximal zwölf Monaten durchgeführt. Hierbei agieren die Bereiche und Divisionen weitgehend autonom, da ihre Aktivitäten grundsätzlich von den anderen Geschäftsfeldern unabhängig sind.<sup>1492</sup> Durch die zeitliche Begrenzung der Geschäftsbereichsstrategien kann HP flexibel auf geänderte Marktbedingungen reagieren und seine Produkte auf die neuen Anforderungen ausrichten. Die Unternehmensphilosophie und -ziele, die von allen Mitarbeitern bedingungslos zu verfolgen sind, bilden feste Rahmenbedingungen, die den Mitarbeitern als Leitfaden für die flexible Planung und Strategieformulierung dienen.

#### **5.2.1.4 Organisationsstruktur von HP**

HP hat mit seiner Small Company-Philosophie von vielen kleinen, selbständig operierenden Divisionen einen atemberaubenden Aufschwung von den anfänglichen Aktivitäten in einer Garage zum Weltkonzern genommen. Doch führte die ausgeprägte Dezentralisation zu einem Wildwuchs in den achtziger Jahren. Damals stieg der Anteil der Computerbranche am Konzernumsatz von fast Null auf über 50%. HP bot fünf verschiedene Rechnerfamilien am Markt an, von der keine mit den anderen verknüpfbar war. Die etwa 20 Computerdivisionen hatten – im HP-Stil kleiner Unternehmen – nur ihre eigenen Systeme optimiert, ohne eine Abstimmung auf Gesamtunternehmensebene vorzunehmen. Die dezentrale Konzernstruktur wurde zur Gefahr für den langfristigen Erfolg von HP. Daher wurden zur Koordination der Aktivitäten auf regionaler Ebene Headquarters eingeführt, welche allerdings die Autonomie der Länderchefs nur geringfügig eingrenzten, so daß diese ihre Geschäftsbereichsstrategien wei-

---

1491 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 5.

1492 Vgl. Deutschmann, HP, S. 63.

terhin frei bestimmen konnten.<sup>1493</sup> Die deutschen Division Manager haben beispielsweise direkt an ihren Landeschef berichtet, der sich wiederum dem europäischen Headquarter in Genf verantworten mußte. In den letzten vier Jahren wurde HP in kleinen Schritten von der Regionalstruktur hin zu einer divisionalen Organisationsstruktur entwickelt. Die Divisionen bekamen in diesem Prozeß die weltweite Entscheidungskompetenz für ihren Bereich übertragen. Liegt ein Standort einer weltweit agierenden Division in Deutschland, dann stimmt nun der zuständige Manager in Deutschland seine Strategie mit dem entsprechenden zentralen Division Manager ab. Die Entscheidungskompetenzen des Landesvorsitzenden sowie des Leiters des regionalen Headquartars wurden in diesem Prozeß auf ein Minimum reduziert. Bei HP liegt folglich der Trend zu einer stärkeren Zentralisierung von Entscheidungen und einer engeren Zusammenarbeit der einzelnen Divisionen vor. Dennoch soll die unternehmerische Flexibilität der Unternehmensteile bei Koordination der Aktivitäten gewährleistet bleiben.<sup>1494</sup>

In Abbildung 51 ist das Organigramm des HP-Konzerns abgebildet. Die in der Abbildung aufgeführten Geschäftsbereiche sind in einzelne Divisionen unterteilt, die als Profit Center tätig und wiederum nach funktionalen Kriterien wie Entwicklung, Fertigung und Marketing untergliedert sind.<sup>1495</sup>

In dieser neuen Organisationsstruktur wird die Zielsetzung einer stärkeren Produktkoordination und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Divisionen verfolgt.<sup>1496</sup> Es wurde der Unternehmensbereich der Meßtechnik direkt dem Chief Executive Officer unterstellt. Durch die gleichrangige Verankerung der Meßtechnik und der computerbezogenen Geschäftsbereiche auf der zweiten Hierarchieebene soll die Verknüpfung dieser beiden Geschäftsfelder forciert und dem wachsenden Markt für Komplettangebote entsprochen werden.<sup>1497</sup>

---

1493 Vgl. Rüßmann, Distanz, S. 63.

1494 Vgl. HP, Brief, S. 3.

1495 Vgl. Lentz, Stückle, S. 284.

1496 Vgl. Deutschmann, HP, S. 64.

1497 Vgl. Rüßmann, Distanz, S. 68 f.

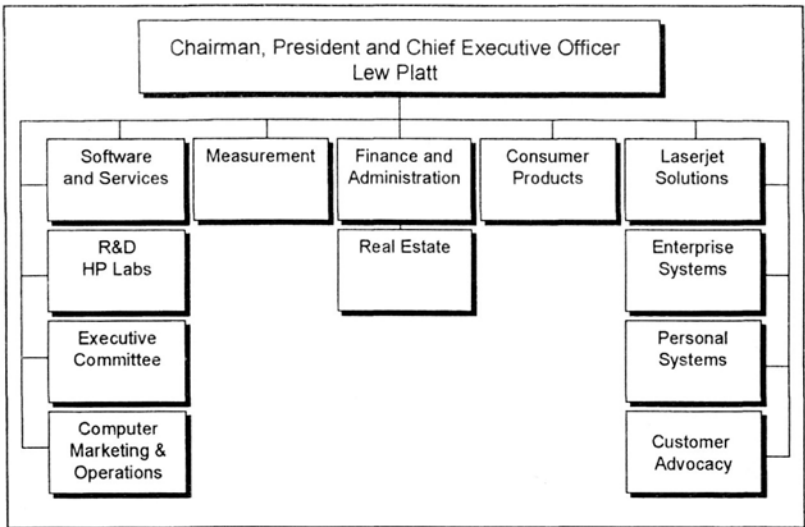


Abbildung 51: Internationale Organisationsstruktur von HP<sup>1498</sup>

Durch das Bestreben von HP, eine weltweite Produktkoordination sowie den internationalen Wissenstransfer voranzutreiben, bestehen weltweit hohe Interdependenzen innerhalb der Geschäftsbereiche. Zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen bestehen geringere Abhängigkeiten, doch versucht die Unternehmensführung, die Zusammenarbeit zwischen ihnen zu intensivieren, um den Kunden aufeinander abgestimmte Komplettangebote offerieren zu können. Die Komplexität der Organisation kann insgesamt als hoch eingestuft werden.<sup>1499</sup>

### 5.2.1.5 Führungsaspekte bei HP

Neben den Aspekten der Unternehmensführung sollen in diesem Gliederungspunkt die Zuweisung von Entscheidungskompetenzen, der Kommunikationsfluß

<sup>1498</sup> In Anlehnung an: HP, Corporate Organization, S. 1.

<sup>1499</sup> Vgl. Stewart, brainpower, S. 98.

sowie die Ausgestaltung des internationalen Personalmanagements bei HP betrachtet werden.

Die Unternehmensführung von HP basiert auf der Überzeugung, daß die Mitarbeiter motiviert sind, gute Arbeit zu leisten, und daß sie fähig sind, gute Entscheidungen zu treffen.<sup>1500</sup> Die wesentlichen Charakteristika des Managements von HP lassen sich durch die folgenden Schlagworte beschreiben: flache Hierarchie, Verzicht auf sichtbare Privilegien der Führungskräfte, Freiräume für eigene Ideen und Entwicklungen, offene Kommunikation, Teamarbeit, kooperativer Führungsstil, Vertrauen und Selbstkontrolle, leistungsgerechte Bezahlung und flexible Arbeitszeiten.<sup>1501</sup> Die Breite der Erfahrungen und des Wissens sind von stärkerer Relevanz als der Titel und die Position in der Unternehmenshierarchie.<sup>1502</sup> Ihre Umsetzung im Alltag finden die Unternehmensphilosophie und die -ziele in verschiedenen Führungspraktiken. Die wichtigsten davon sind das Management by Objectives, das Management by Wandering Around sowie die Open Door Policy.

Das Management by Objectives, das heißt die Führung durch Zielvereinbarung, ist Ausdruck des partnerschaftlichen Führungsstils von HP. Mitarbeiter auf allen Ebenen tragen zur Erreichung der Unternehmensziele bei, indem sie jährlich gemeinsam mit ihren Vorgesetzten persönliche Ziele entwickeln, die mit denen des eigenen Bereiches und der Gesamtunternehmung abgestimmt sind.<sup>1503</sup> Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet dies ein hohes Maß an Selbstständigkeit und die Übernahme von Verantwortung im Rahmen seines Aufgabengebietes. Die persönlichen und innovativen Ansätze beim Erreichen der determinierten Ziele gewährleisten eine individuelle Vorgehensweise bei der Erfüllung der Kundenwünsche, wodurch auf die Anforderungen der Kunden eingegangen werden kann.<sup>1504</sup> Folglich ermöglicht die Führung durch Zielvereinbarung im Gegensatz zur Führung durch Anweisungen persönliche Beiträge

---

1500 Vgl. HP, Brief, S. 4.

1501 Vgl. Winderl-Schanz, Arbeitsumgebung, S. 22.

1502 Vgl. Lentz, Stücker, S. 281; Behrens, Hewlett-Packard, S. 126; Deutschmann, HP, S. 63.

1503 Vgl. HP, The HP Way, S. 2; Fischer, Hewlett-Packard, S. 27.

1504 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 4.



und Freiheiten. Allerdings verlangt das Führungsprinzip auch, daß die Mitarbeiter Initiative und Arbeitsfreude entwickeln.<sup>1505</sup>

Das Management by Wandering Around ist eine informelle Praktik bei HP, die zur Zielsetzung hat, immer auf dem neuesten Stand mit dem einzelnen Mitarbeiter und den Unternehmensaktivitäten zu sein. Es kann seine Umsetzung darin finden, daß sich Führungskräfte die Zeit nehmen, durch die Abteilungen zu gehen, um das Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen oder an spontanen Diskussionen teilzunehmen. Auch dienen Gespräche in der Kaffee-Ecke und Besprechungen beim Essen dem abteilungsübergreifenden Austausch. Die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter haben ein offenes Ohr für die Anliegen und Ideen der anderen.<sup>1506</sup> Eine Besonderheit dieser Praktik hat sich in der deutschen HP-Organisation etabliert: das Management by Desk Moving. Der Vorsitzende der Geschäftsführung, Menno Harms, zieht samt Schreibtisch von Abteilung zu Abteilung, um den Kontakt zu seinen Mitarbeitern zu wahren und offen für deren Vorschläge und Anregungen zu bleiben.<sup>1507</sup>

Die Open Door Policy garantiert jedem HP-Mitarbeiter, der sich mit einem Anliegen an eine Führungskraft oder die Personalabteilung wendet, daß ihm daraus keine Nachteile entstehen.<sup>1508</sup> Vertrauen und Integrität sind die wichtigsten Eckpfeiler der Open Door Policy. Sie ermöglicht allerdings auch den Führungskräften, berufliche Alternativen mit den Mitarbeitern zu erörtern, konstruktive Kritik an ihnen zu äußern, auf geschäftliche Gepflogenheiten und kommunikative Probleme hinzuweisen.<sup>1509</sup>

Das gesamte Führungskonzept der Firmengründer basiert auf einer umfassenden Information der Mitarbeiter und deren weitgehenden Beteiligung an Entscheidungen.<sup>1510</sup> Die Entscheidungskompetenz ist bei HP den Group Managern

---

1505 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 15; HP, Corporate Objectives, S. 5.

1506 Vgl. Deutschmann, HP, S. 63; HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 4.

1507 Vgl. Behrens, Hewlett-Packard, S. 127.

1508 Vgl. HP, The HP Way, S. 3.

1509 Vgl. HP, Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, S. 4.

1510 Vgl. Behrens, Hewlett-Packard, S. 129.

der weltweiten Geschäftsbereiche zugeordnet. Auf der Basis der Umweltentwicklung des jeweiligen Teilbereichs werden die Ziele der Unternehmensaktivitäten determiniert und die notwendigen Entscheidungen getroffen.<sup>1511</sup> Die Group Manager genießen hierbei große Freiheitsgrade. Sie können ihre Produkte auf den Märkten positionieren, ohne dies mit der Gesamtunternehmensstrategie im Detail abstimmen zu müssen. Damit wird ein schnelles und flexibles Agieren in der dynamischen Umwelt von HP ermöglicht. Der Erfolg der HP-Produkte bei den Kunden ist wichtiger als die Durchsetzung einer weltweit einheitlichen Unternehmensstrategie.<sup>1512</sup>

Die Entscheidungen für die Geschäftsbereiche werden zentral vom jeweiligen Group Manager, allerdings unter Beteiligung der dezentralen Einheiten, getroffen. Die Vorgehensweise kann derart gestaltet sein, daß die Entscheidungen lokal vorbereitet, an die vorgesetzten Stellen – meist in den USA – weitergeleitet und von diesen genehmigt werden. Bei der Durchführung der Entscheidung sind die lokalen Einheiten meist völlig frei. Folglich wird von den lokalen Stellen abgeklärt, ob die Entscheidung mit der grundsätzlichen Geschäftsbereichsstrategie übereinstimmt, und wenn dies der Fall ist, eigenständig entschieden, mit welchen Maßnahmen die Entscheidung umgesetzt werden kann.

Welcher Grad an Zentralisation bei der Entscheidungsfindung gewählt wird, hängt von dem Group Manager und seinen Aufgaben ab. Der Chief Financial Officer, Bob Wayman, hat für seinen Bereich ein sehr enges Regelwerk definiert, damit das Cost Accounting weltweit nach gleichen Grundsätzen durchgeführt und ein Weltabschluß erstellt werden kann. Somit liegt hier eine stärkere Zentralisation der Entscheidungsfindung vor. Bei dem Geschäftsbereich Measurement können im Gegensatz dazu eher dezentrale Entscheidungsstrukturen vorgefunden werden. Die dezentralen Einheiten forschen zielgerichtet in Bereichen und können über ihre Budgets nach Durchführung

---

1511 Vgl. Deutschmann, HP, S. 61.

1512 Vgl. Deutschmann, HP, S. 63.

einer Investitionsanalyse verfügen. Auf Gesamtunternehmensebene kann eine Tendenz zur stärkeren Zentralisation von Entscheidungen konstatiert werden. Dies ist für die weltweite Koordination der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von Vorteil, für das Marketing und den Vertrieb eher nachteilig, da diese beiden Bereiche auf die lokalen Anforderungen der Kunden ausgerichtet sein sollten.

Die Entscheidungsprozesse verlaufen bei HP grundsätzlich sehr informell. Der Geschäftsbereich Finance & Administration stellt hierbei eine Ausnahme dar, da es der einzige Bereich mit fest determinierten Manuals ist. In allen anderen Geschäftsbereichen existieren keine formalen Regelwerke. Die Entscheidungen werden im Rahmen der Unternehmensziele situationsbedingt getroffen, damit rasch und flexibel auf Umweltveränderungen eingegangen werden kann.

Das Intranet ermöglicht die sekundenschnelle Kommunikation. Wissen kann rund um den Erdball ausgetauscht und Entscheidungen durch die entscheidungsunterstützenden Systeme in kürzester Zeit getroffen werden.<sup>1513</sup> Bei besonderen Aufgaben und wichtigen Entscheidungen für den Gesamtkonzern werden HP-Projektteams gebildet. Im Rahmen dieser Projektteams bekommen die Mitarbeiter Verantwortung für eine bestimmte Situation übertragen. Es werden flexible Führerschaften mit wechselnden Projektleitungen etabliert, die ein Erstarren der Organisation verhindern sollen.<sup>1514</sup> Ein Beispiel für die Zusammenarbeit in Projektteams stellt die Entwicklung einer Maßnahme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die Verkürzung der Lieferfristen dar. Die Entscheidung, wie das Ziel zu erreichen sein könnte, wurde von den Managern auf das Projektteam übertragen, das eigenständig die Lösung entwickelte.<sup>1515</sup>

Die offene Kommunikation bei HP trägt zur Verbreitung der Unternehmensphilosophie bei und dient der Information der Mitarbeiter.<sup>1516</sup> Eine enge Zusam-

---

1513 Vgl. Matzke, Hewlett Packard, S. 538; Görner, Rechner, S. 10.

1514 Vgl. HP, Geschäftsbericht 1997, S. 3; Fischer, Hewlett-Packard, S. 33.

1515 Vgl. Sherman/Cheng/Anderson, HP, S. 60 f.; Maxon, Ideas, S. 40.

1516 Vgl. HP, Geschäftsbericht 1997, S. 7.

menarbeit von HP-Mitarbeitern und Kunden auf der Basis von gegenseitigem Respekt und Vertrauen wird durch die offene Kommunikation erst ermöglicht.<sup>1517</sup> Die Unternehmenskommunikation hat hierbei die Aufgabe zu erfüllen, über die ökonomischen Fakten zu unterrichten und somit die Grundlage für die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter zu schaffen. Informationen mehren das Wissen der Mitarbeiter und verhelfen zu Sicherheit und Vertrauen. Als Kommunikationsmittel stehen hierfür beispielsweise das Internet und das Intranet von HP zur Verfügung.<sup>1518</sup> Über die regelmäßig stattfindenden Freitagsansprachen nutzt die Unternehmensleitung die Möglichkeit, während der Arbeitszeit alle Mitarbeiter offen über die Finanzlage, Auftragsdaten und generelle wirtschaftliche Lage zu informieren und zu erklären, wozu bestimmte Maßnahmen durchgeführt werden.<sup>1519</sup>

Die interne informelle Kommunikation wird durch die gemeinsamen Kaffeepausen gefördert, in der Mitarbeiter in kleinen Gruppen, ohne hierarchische Trennung, miteinander sprechen.<sup>1520</sup> Auch werden die Mitarbeiter von HP ermutigt, um Rat zu fragen, Bedenken vorzubringen und Verbesserungsvorschläge zu machen. Über die Open Door Policy ist ihnen der Zugang zu allen Führungsebenen sicher. Der informelle Umgang im Großraumbüro wie das Ansprechen mit dem Vornamen oder der Verzicht auf Titel tragen zur Beseitigung unnötiger Barrieren bei.<sup>1521</sup>

Es besteht die Gefahr, daß sich die ausgeprägte Kommunikation von Zeit zu Zeit zu einer Schwäche entwickelt. Vor einigen Jahren drohte das Konzerngeschäft in Hunderten von Diskussionen und ungezählten Arbeitskreisen zu versanden; heute werden über das Intranet so viele Informationen verteilt, daß niemand die Zeit hat, sie zu lesen. Damals wurde die Organisation gestrafft und die Anzahl von Councils und Meetings verringert; heute ist die unterneh-

---

1517 Vgl. HP, The HP Way, S. 3.

1518 Vgl. HP, Financial Online, S. 1 f.; HP, Annual Meeting, S. 1 ff.

1519 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 28.

1520 Vgl. HP, Brief, S. 4.

1521 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 28.

mensweite Verbreitung von Informationen, die nur einzelne betreffen, einzudämmen.<sup>1522</sup>

Das Personalmanagement von HP ist darauf ausgerichtet, die besten Mitarbeiter für das Unternehmen anzuwerben und zwar unabhängig von ihrer Nationalität, ihrer Hautfarbe, ihres Alters und ihres Geschlechts.<sup>1523</sup> Alle Mitarbeiter werden nach den Regeln der Chancengleichheit und ihren Möglichkeiten beschäftigt und gefördert. HP nutzt bewußt die Vielschichtigkeit der Belegschaft mit den unterschiedlichen Ideen und Fähigkeiten zur Erweiterung des Wissenshorizontes, um den verschiedenen Anforderungen der Kunden entsprechen zu können.<sup>1524</sup> Werden neue HP-Niederlassungen eröffnet, ist es üblich, daß in der Start up-Phase erfahrene HP-Manager ihr Know-how zur Verfügung stellen. Die Niederlassung in Moskau wurde beispielsweise von einem Holländer eröffnet und dann an lokale Mitarbeiter übergeben. Für HP ist es wichtig, daß die einheimischen Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Erfahrungen in den lokalen Unternehmensbereich einbringen.

Einer der Grundsätze von HP ist es, Führungspositionen nach Möglichkeit aus den eigenen Reihen zu besetzen. Daher ist es die Verpflichtung jedes Vorgesetzten, einen aktiven Beitrag zur Entwicklung der ihm unterstellten Mitarbeiter zu leisten. Alle Mitarbeiter werden entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten geschult, um ihre Kenntnisse zu verbessern und sich für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben zu qualifizieren.<sup>1525</sup> Die Leistungen der Mitarbeiter sollen anerkannt und die Voraussetzung geschaffen werden, daß sie ein persönliches Erfolgserlebnis und Selbstwertgefühl aus ihrer Arbeit gewinnen können.<sup>1526</sup>

Zur Leistungsevaluierung werden jährlich Mitarbeitergespräche geführt und in einem Entwicklungsplan dokumentiert. Die Beurteilung gibt den Mitarbeitern

---

1522 Vgl. Behrens, Motto, S. 61.

1523 Vgl. Mirabile, Employee, S. 33. In der deutschen HP-Organisation liegt zum Beispiel der Anteil der ausländischen Mitarbeiter bei 20%.

1524 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 13.

1525 Vgl. HP, Unternehmensziele, S. 13.

1526 Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 4.

Rückmeldung darüber, wie ihre Leistung von der entsprechenden Führungskraft eingeschätzt wird. Im Rahmen des Gesprächs werden die Arbeitsergebnisse und Leistungen anhand der vereinbarten Ziele, der Verantwortlichkeiten und den im Entwicklungsplan festgelegten Kriterien zur Leistungsbeurteilung eingeschätzt. Dies erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst werden die im letzten Jahr vereinbarten Leistungs- und Entwicklungsziele aufgeführt und die Leistung und Ergebnisse des Mitarbeiters daran gemessen. Kriterien, die zur Beurteilung herangezogen werden und international Anwendung finden, sind Fachwissen, Qualität der Arbeit, Produktivität, Zuverlässigkeit, Zusammenarbeit und Urteilskraft, die Zufriedenheit der internen und externen Kunden mit der Leistung, die Initiative und Selbständigkeit, die Flexibilität und die Arbeitsorganisation.<sup>1527</sup> Im nächsten Schritt wird die Leistung zusammenfassend beurteilt, und es werden eine Zielvereinbarung und ein Entwicklungsplan für das folgende Jahr beschlossen.

In der Zielvereinbarung für das kommende Jahr besteht die Möglichkeit, Leistungsziele wie Umsatzzahlen oder Marktanteile zu determinieren, die mit den Zielen der Organisation und der betreffenden Abteilung abgestimmt sind und einen Zeitplan für die Erfüllung der Ziele festzulegen. Diese Zielvereinbarung dient im darauffolgenden Jahr zur Leistungsevaluierung im Mitarbeitergespräch. Die Mitarbeiter setzen sich auch Ziele für ihre persönliche Weiterentwicklung im Rahmen der jetzigen Aufgaben und im Bereich der Gesamtunternehmung.<sup>1528</sup> Bei HP werden nicht nur die Mitarbeiter beurteilt, sondern diese haben seit zwei Jahren im Gegenzug auch die Möglichkeit, ihre Führungskräfte zu bewerten.

Das Anreizsystem von HP ist von der Überzeugung getragen, daß die primäre Motivation zur Leistung aus dem Inhalt der Arbeit hervorgeht. Zwar werden extrinsische Anreizsysteme in Form finanzieller Incentives wie Gewinnbeteiligungen oder Aktienoptionen, gute äußere Arbeitsbedingungen und Beförderungen

---

1527 Vgl. Mirabile, Employee, S. 36.

1528 Vgl. Lentz, Stückle, S. 284 f.

genutzt, um das Engagement der Mitarbeiter zu steigern, doch sind intrinsische Anreize wie die Freude an der Arbeit, Interaktionsmöglichkeiten und Anforderungsvielfalt für die Motivation von besonderer Bedeutung.<sup>1529</sup> Die Aufgabe der Führungskräfte liegt hierbei in der Sinnvermittlung bei der Arbeit. Motivation entsteht durch Sinngebung, und nur motivierte Mitarbeiter sind leistungsfähige, leistungsbereite und risikofreudige Mitarbeiter.<sup>1530</sup> Diese Ausgestaltung des Anreizsystems gilt weltweit. Geringfügige Unterschiede können aufgrund verschiedener Gesetzgebung in den einzelnen Ländern, beispielsweise bei den Sozialleistungen, vorkommen.<sup>1531</sup>

### **5.2.2 Zusammenfassende Einordnung von HP in das EPRG-Modell von Perlmutter**

Die Analyse der allgemeinen Charakteristika von HP zeigt, daß sich das Unternehmen in seiner geschichtlichen Entwicklung nicht eindeutig einer idealtypischen Orientierung nach dem EPRG-Modell von Perlmutter zuordnen läßt. Vielmehr kommen poly-, regio- und geozentrische Komponenten im Zeitablauf in unterschiedlicher Gewichtung vor. Die einzelnen Aspekte von HP sollen im folgenden zugeordnet und eine abschließende Klassifikation des Gesamtunternehmens vorgenommen werden.

In der grundlegenden Unternehmensphilosophie von HP werden weltweit gültige Werte definiert, die als der HP-Way bekannt sind und schon von den Unternehmensgründern vertreten wurden. Die Rentabilität der Unternehmensaktivitäten ist für HP wichtig, um den langfristigen Erfolg der Geschäftstätigkeit sichern zu können. Dabei wird die Legitimität allerdings nicht vernachlässigt. HP strebt die Integration des Unternehmens in jeder Gesellschaft und jedem Land der Aktivitäten an, indem es wirtschaftliche, geistige und soziale Beiträge leistet. Legitimität und Rentabilität werden bei HP gleichrangig auf weltweiter

---

1529 Vgl. Meier/Becher, paranoid, S. 63.

1530 Vgl. Fischer, Hewlett-Packard, S. 26.

1531 Vgl. Pfander, Hewlett-Packard, S. 311.

Ebene verfolgt. Dies ist ein Kennzeichen des Geozentrismus'. Die geographische Identifikation von HP hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Zu Beginn der internationalen Unternehmenstätigkeit genossen die Auslandsniederlassungen, die nicht nur zum Absatz der in den USA erstellten Gütern dienten, sondern eigene Produktionskapazitäten aufwiesen, ausgeprägte Autonomiespielräume. Sie agierten als eigenständige Unternehmen im jeweiligen Land. Mit der hervorragenden Entwicklung der Computerbranche und den dadurch induzierten Umsatzzuwächsen ergab sich die Notwendigkeit zur verstärkten Koordination der internationalen Aktivitäten. Dies wurde zunächst durch regionale Headquarters angestrebt und wird heute durch eine weltweite Produktkoordination weiter forciert. Die Entwicklung zeigt, daß HP sich von einer polyzentrischen Identifikation über ein regionales Unternehmen hin zu einem weltweiten Konzern entwickelt, der besonderen Wert auf die Berücksichtigung nationaler Interessen legt. Die heutige geographische Identifikation kann als geozentrisch bezeichnet werden.

Die Unternehmensziele von HP sind ebenso wie die Unternehmensphilosophie weltweit gültig und verpflichtend von allen Mitarbeitern zu verfolgen. Sie stellen die Grundlage für die Formulierung der strategischen Stoßrichtungen sowie der Geschäftsbereichsstrategien dar. Der jeweilige Group Manager formuliert in Zusammenarbeit mit den dezentralen Einheiten für seinen Geschäftsbereich eine weltweit gültige Strategie für den Zeitraum von einem Jahr. Die weltweite Strategie wird durch den globalen Charakter der HP-Produktpalette ermöglicht. Die Begrenzung auf ein Jahr erfolgt mit der Zielsetzung, flexibel auf geänderte Umweltbedingungen reagieren zu können. Die Unternehmensziele wie auch die -strategie sind von globalem Charakter.

Die Organisationsstruktur von HP hat ebenso wie die geographische Identifikation eine Modifikation erfahren. Die Ursprünge lagen in der organisatorischen Abbildung der Small Company-Philosophie, die über eine Regionalstruktur mit regionalen Headquarters zu einer integrierten Struktur in Form einer Divisionalorganisation verändert wurde. Die Komplexität der Organisation hat sich einerseits durch die Zuweisung der internationalen Entscheidungskompeten-



zen zu den Geschäftsbereichen und andererseits durch das Bestreben, die Zusammenarbeit zwischen den Divisionen zu erhöhen, verstärkt. Sie kann als zunehmend komplex mit weltweiter gegenseitiger Abhängigkeit bezeichnet und folglich – ebenso wie die allgemeine Organisationsstruktur – der geozentrischen Orientierung zugeordnet werden.

Die Unternehmensführung von HP basiert auf der starken Unternehmensphilosophie und den generellen -zielen. Die HP-spezifischen Charakteristika der Unternehmensführung sind international gültig und von geozentrischem Einfluß. Das Management by Objectives wird ebenso wie das Management by Wandering Around sowie die Open Door Policy von allen HP-Niederlassungen angewandt.

Die internationalen Entscheidungskompetenzen sind grundsätzlich dem entsprechenden Group Manager zugeordnet. Dieser trifft die Entscheidungen allerdings nicht autonom, sondern greift auf das Wissen und die Markterfahrungen der dezentralen Einheiten zurück. Wichtige Entscheidungen werden in internationaler Zusammenarbeit getroffen. Wie stark der Einfluß der lokalen Bereiche im Einzelfall ausgeprägt ist, hängt von den Aufgaben des jeweiligen Geschäftsbereichs ab. Um eine Entscheidungsfindung in internationaler Zusammenarbeit ermöglichen zu können, ist eine ausgeprägte Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensteilen notwendig. Diese ist bei HP durch das Intranet, durch zahlreiche Video- und Telefonkonferenzen sowie durch die informelle Kommunikation gegeben. Die Entscheidungskompetenz sowie der Informationsfluß können als geozentrisch klassifiziert werden.

Das Personalmanagement ist entsprechend der geozentrischen Orientierung darauf ausgerichtet, die besten Mitarbeiter für internationale Schlüsselpositionen auszubilden und einzusetzen, unabhängig von ihrer Nationalität oder Herkunft. Ebenso dem Geozentrismus zugehörig sind die Ausgestaltungen der Leistungsevaluierung und des Anreizsystems. Die Bewertung der Mitarbeiter wird anhand international verwendeter Entwicklungspläne mit globalen Kriteri-

en durchgeführt, die allerdings eine lokale Anpassung erlauben. Anreize werden einerseits für das Erreichen der jährlich lokal festgelegten Mitarbeiterziele, zum Beispiel durch Beförderungen, und andererseits für die positive Entwicklung des Gesamtunternehmens, beispielsweise in Form von Aktienoptionen, gewährt.

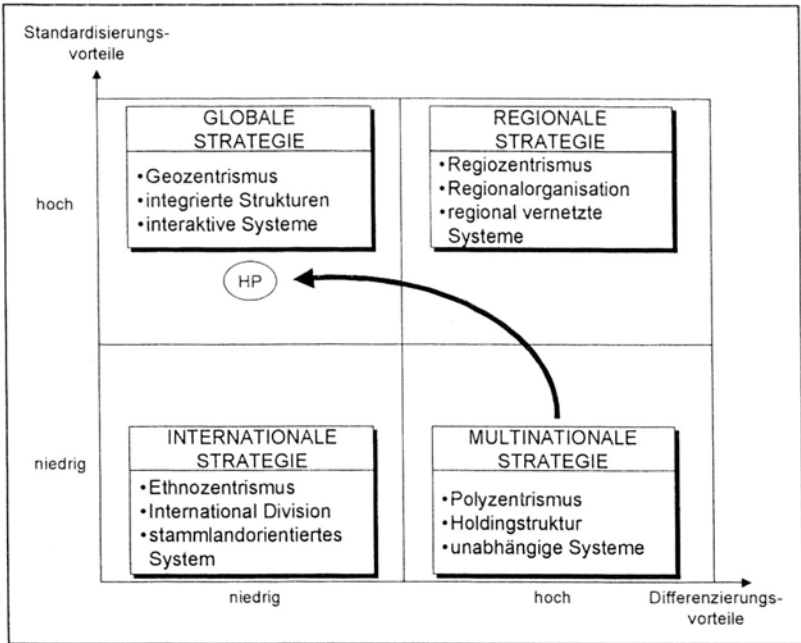


Abbildung 52: Einordnung von HP in das allgemeine EPRG-Modell von Perlmutter<sup>1532</sup>

Als Resultat der Analyse der grundlegenden Orientierung von HP kann festgehalten werden, daß der Konzern in seiner Geschichte eine Entwicklung von einem zunächst polyzentrischen, zu einem regiozentrischen und heute einem globalen Unternehmen genommen hat. Die einzelnen untersuchten Aspekte sind stringente Bestandteile des Geozentrismus'. Folglich stellt HP ein rein

<sup>1532</sup> In Anlehnung an: Meffert, Globalisierungsstrategien, S. 450 ff.

globales Unternehmen dar.<sup>1533</sup> Die Entwicklung von HP wird zusammenfassend in der Abbildung 52 dargestellt.

### **5.2.3 Spezifische Charakteristika des internationalen Corporate Real Estate Managements bei HP**

#### **5.2.3.1 Angaben über das Immobilienportfolio von HP**

Das Immobilienportfolio von HP ist auf die Regionen der internationalen Unternehmenstätigkeit Amerika, Europa/Mittlerer Osten/Afrika und Asien/Pazifik verstreut. Von den insgesamt 4.855.298 m<sup>2</sup> Fläche befinden sich 3.205.857 m<sup>2</sup> in Amerika, 1.047.150 m<sup>2</sup> in Europa und 602.291 m<sup>2</sup> in Asien.<sup>1534</sup> Vom internationalen HP-Immobilienportfolio liegen 3.236.749 m<sup>2</sup> im Eigentum, die restlichen 1.618.550 m<sup>2</sup> sind angemietet oder geleast. Diese Zahlen zeigen, daß der Hauptanteil des Immobilienportfolios mit 66% in Amerika – dem Ursprung der Unternehmensaktivitäten – und mit einem Anteil von 67% im Eigentum von HP liegt. Die hohe Eigentumsrate ist einerseits historisch und andererseits durch Marktgegebenheiten begründet. HP agiert in dem IT-Markt, der von enormen Wachstumsraten gekennzeichnet ist. Die liquiden Mittel, die HP aus der Unternehmenstätigkeit generiert, können meist nicht in voller Höhe gewinnbringend im Kerngeschäft reinvestiert werden. Des weiteren war die Wertsteigerung der Immobilien in den letzten Jahrzehnten beträchtlich, wodurch die Vorteilhaftigkeit von Immobilieninvestitionen positiv beeinflusst wird.<sup>1535</sup> Aufgrund der stagnierenden Wachstumsraten im Immobilienbereich greift HP heute vornehmlich auf die Miete oder das Leasings bei der Immobilienbereitstellung zurück.

Das Immobilienportfolio wird bei HP weiter untergliedert nach den Kategorien „Field“ und „Non Field“. In die erste Kategorie „Field“ fallen alle Immobilienbestände, die zum Vertrieb der HP-Produkte benötigt werden, das heißt Verkaufs- und Vertriebszentren. Alle nicht der Vertriebsorganisation zugehörigen Immo-

---

<sup>1533</sup> Vgl. Yip/Madsen, management, S. 34 f.

<sup>1534</sup> Die Aufstellung des HP-Immobilienportfolios erfolgt zum Stand zweites Quartal 1998.

<sup>1535</sup> Vgl. Raney, Real Estate, S. 14 f.

bilien wie die Verwaltungs- und Produktionsgebäude sind Bestandteil der „Non Field“-Kategorie. Der Anteil der Vertriebsimmobilien am Gesamtimmobilienbestand liegt mit 1.243.194 m<sup>2</sup> bei etwa 26%, der Anteil der „Non Field“-Immobilien mit 3.612.104 m<sup>2</sup> bei 74%. Die Eigentumsstruktur in den beiden Kategorien differiert zu dem Gesamtimmobilienbestand. Die Vertriebsimmobilien liegen zu etwa 50% im Eigentum von HP, während es bei den „Non Field“-Immobilien rund 73% sind. Dies ist darauf zurückzuführen, daß ein Großteil der Produktionsgebäude wegen ihrer Spezifität im Rahmen einer Eigentumsstrategie bereitgestellt werden müssen.

Von den über 120.000 HP-Mitarbeitern weltweit sind etwa 50 im CREM beschäftigt. Nach der internationalen Definition umfaßt das CREM alle Aufgaben, die zur Bereitstellung und Verwertung von betrieblichen Immobilienbeständen gehören. Das Facilities Management wird grundsätzlich den operativen Einheiten zugeordnet.<sup>1536</sup> Allein in Deutschland sind 120 Mitarbeiter in der Facilities-Organisation mit der Immobilienbewirtschaftung beauftragt. Von den 50 Mitarbeitern im internationalen CREM sind 35 in der Unternehmenszentrale in den USA, 10 in Europa und 5 in Asien beschäftigt.

### 5.2.3.2 Immobilienmanagement-Philosophie bei HP

Bei HP existiert ein Mission Statement für das CREM, in dem die Aufgaben und Verpflichtungen der Real Estate Organisation definiert werden. Die grundlegende Immobilienphilosophie umfaßt die Planung, Unterhaltung und Organisation von Grundstücken und Gebäuden, um durch deren optimaler Nutzung zum Unternehmenserfolg beizutragen und die Unternehmensziele verwirklichen zu können. Die Anforderungen der operativen Einheiten, die immobilienbezogenen Kosten sowie die Relation von Wertgenerierung und Risiko sind hierbei besonders zu beachtende Kriterien.

---

<sup>1536</sup> In Deutschland und Singapur ist das Facilities Management in das Corporate Real Estate Management eingegliedert, welches die Facilities Management-Aufgaben erfüllt. Diese beiden Länder stellen diesbezüglich Ausnahmen dar.

Neben den Belangen der HP-Geschäftsbereiche sind diejenigen der Mitarbeiter, Shareholder sowie Kunden von Relevanz. Deren Anforderungen sollen in der zukunftsorientierten Planung, der rechtzeitigen Bereitstellung von adäquaten und funktionalen Immobilien zu wettbewerbsfähigen Kosten berücksichtigt werden.

Zur Umsetzung der Immobilienphilosophie wird bei HP der gesamte Immobilienlebenszyklus einer genauen Analyse unterzogen. Die Entscheidungskriterien differieren in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus<sup>7</sup>. In der Planungsphase werden die Anforderungen der zukünftigen Nutzer eruiert, eine Szenario-Analyse zur Umweltberücksichtigung sowie ein Abgleich von Flächenbedarf und -überschuß auf nationaler, regionaler und weltweiter Ebene durchgeführt. In der Immobilienbereitstellung ist der Net Present Value als Hauptentscheidungskriterium heranzuziehen. Weitere Kriterien sind die Flexibilität, die Bereitstellungskosten und -fristen. Zur Bestimmung der optimalen Facilities Management-Leistungen werden die Belegungskosten sowie die Kundenzufriedenheit der Nutzer erhoben und ausgewertet. In der Immobilienverwertung stellt der Net Present Value das Hauptkriterium dar.

Die deutsche Real Estate Organisation bindet sich in dem Mission Statement an eine Immobilienbereitstellung innerhalb von 6 Monaten und eine Immobilienverwertung innerhalb von 12-24 Monaten bei den derzeitigen Marktgegebenheiten. Innerhalb dieser Fristen ist eine Veränderung der Flächen herbeizuführen.

Bei den Kernaktivitäten von HP hat sich die geographische Identifikation von einem regionalen Unternehmen hin zu einem weltweiten Konzern unter Wahrung nationaler Interessen entwickelt. Die Division Manager haben die notwendige Entscheidungskompetenz, um weltweit gültige Strategien zu realisieren. Das internationale CREM von HP ist stärker von lokalen und regionalen Einflüssen geprägt. Im Rahmen der Immobilienbereitstellung und -verwertung werden weltweit valide Strategien verfolgt, die jedoch in Abstimmung mit dem Real Estate Director lokal angepaßt werden können. Das internationale Facili-

ties Management charakterisiert sich bislang durch eine rein lokale Ausrichtung. Dennoch hat das zentrale Immobilienmanagement die Notwendigkeit erkannt, auch im Bereich der Immobilienbewirtschaftung Standards einzuführen, um die Aktivitäten auf internationaler Ebene stärker koordinieren zu können. Die geographische Identifikation im CREM unterliegt zunehmend globalen Einflüssen, wobei lokale und regionale Unterschiede große Berücksichtigung finden.

### **5.2.3.3 Führungsaspekte im Corporate Real Estate Management von HP**

Im Rahmen der Führung der internationalen Immobilieneinheiten von HP sollen die Aspekte der Zielfestlegung, der Zuweisung von Entscheidungskompetenzen, des Kommunikationsflusses sowie des Personalmanagements für die weltweit gestreuten Immobilienbereiche erarbeitet werden.

#### **5.2.3.3.1 Zielsetzung im internationalen Corporate Real Estate Management**

Die Immobilienziele gehen aus den generellen Unternehmens- und Geschäftsbereichszielen hervor. Aus der jährlichen Businessplanung kann beispielsweise in Deutschland ein Mehrbedarf von 10.000 m<sup>2</sup> resultieren. Der Bedarf wird dem lokalen CREM mitgeteilt und der entsprechende Real Estate Manager hat die Aufgabe, mit der Division die Anforderungen an die benötigte Fläche zu definieren. Während der Einfluß der Division auf den zukünftigen Standort beträchtlich ist, wird die Frage, wie die Immobilie bereitzustellen ist, ausschließlich vom CREM anhand einer Cash Flow-Analyse sowie verschiedener anderer Faktoren getroffen.

Die immobilienpezifischen Ziele haben zur Aufgabe, eine optimale Immobilienbereitstellung und effiziente Nutzung der für die betriebliche Leistungserstellung notwendigen Immobilien zu gewährleisten. Sie werden in den jährlich stattfindenden Staff Meetings diskutiert und festgelegt. Hierzu lädt der Real

Estate Director alle internationalen Real Estate Manager zu einem zweitägigen Meeting in die USA ein. Vier Mitarbeiter aus Europa, zwei aus Asien und fünf aus Amerika werden bei diesem Treffen zusammengeführt. Im Zielbestimmungsprozeß diskutieren die Teilnehmer die Entwicklungen an den internationalen Märkten und legen darauf aufbauend die im nächsten Jahr zu verfolgenden Immobilienziele fest. Die Zieldeterminierung verläuft sehr informell, in gegenseitiger Abstimmung. Die traditionellen Zielsetzungsverfahren wie das Top down-, Bottom up- oder Gegenstromverfahren finden bei HP keine Anwendung; vielmehr werden die alternativen Ziele im Team diskutiert.

Die Erfahrungen, die lokale Immobilieneinheiten in den einzelnen Ländern mit bestimmten Modellen und Vorgehensweisen gemacht haben, werden ausgetauscht und ein internationaler Wissenstransfer wird betrieben. Die lokalen Real Estate-Organisationen sowie auch das zentrale CREM werden somit von den Aktivitäten der anderen informiert, können von deren Erfahrungen profitieren und für das folgende Jahr Immobilienziele determinieren. Letztes Jahr wurde beispielsweise eine Diskussion über die verschiedenen Möglichkeiten zur Abwicklung von Bauprojekten geführt. Es waren parallel Bauprojekte in Frankreich und Deutschland geplant; das französische Projekt sollte mit Einzelausschreibungen und das deutsche über einen Generalunternehmer realisiert werden. Über die Erfahrungen mit den unterschiedlichen Verfahren tauschen sich die Real Estate Manager während des nächsten Meetings aus.

#### **5.2.3.3.2 Entscheidungskompetenzen im Corporate Real Estate Management**

Immobilienbezogene Entscheidungen werden in weltweiter Zusammenarbeit zwischen den zentralen und dezentralen Immobilieneinheiten getroffen. Das lokale Immobilienmanagement bereitet die Entscheidung in Abstimmung mit der Zentrale vor, indem es Lösungsalternativen für bestimmte Problemstellungen ausarbeitet und bei kritischen Punkten in Kontakt mit dem Real Estate Director tritt. In der frühen Phase der Entscheidungsfindung ist zusätzlich der

regionale Real Estate Manager in den Prozeß eingebunden. Seine Aufgabe besteht darin, das regionale Geschehen zu konsolidieren, eine Moderatorfunktion im Entscheidungsprozeß einzunehmen und das regionale Geschehen mit den zentralen Standards abzustimmen. Es steht in engem Kontakt mit dem zentralen CREM und gibt die generellen Vorstellungen und Anforderungen der Zentrale an die dezentralen Immobilieneinheiten weiter. Bei immobilienbezogenen Neuinvestitionen können die lokalen Immobilieneinheiten bis zu einer Grenze von 2,5 Millionen US \$ autonom entscheiden. Wird diese Grenze überschritten, dann sind das regionale und das zentrale Immobilienmanagement in die Entscheidung einzubeziehen. Im Falle von Mietverträgen wird das Total Commitment berechnet, das aus dem Produkt von Bindungsdauer und Mietzahlung zuzüglich der Investitionskosten über die gesamte Laufzeit besteht, um zu bestimmen, in welchen Kompetenzbereich die Entscheidung gehört.

In Konfliktsituationen zwischen den Divisionen und dem lokalen Immobilienmanagement hinsichtlich der Flächenanforderungen und Ausstattungsmerkmale übernimmt der regionale Real Estate Manager eine Schiedsrichterfunktion. Er trägt dazu bei, die internationalen HP-Standards beispielsweise in der Immobilienbereitstellung durchzusetzen und die Angemessenheit besonderer Forderungen der Divisionen abzuwägen.

Die endgültige Entscheidungsgewalt liegt beim Real Estate Director, der die Entscheidungen allerdings nicht im autoritären Stil trifft und durchsetzt, sondern das Wissen der zentralen und regionalen Immobilieneinheiten nutzt, um die Fakten der Entscheidungssituation zu erfahren und darauf aufbauend eine Problemlösung in Zusammenarbeit mit lokalem und regionalem CREM zu erarbeiten. Auf internationaler Ebene übernimmt die Zentrale eine Koordinations- und Kontrollfunktion, um die verschiedenen Immobilienaktivitäten aufeinander abstimmen zu können. Bei der Ausführung der Entscheidung sind die lokalen Immobilieneinheiten wieder völlig frei und können die Vorgehensweise zur Durchsetzung autonom bestimmen.



Die Entscheidungsstrukturen im internationalen CREM von HP sind folglich auf die zentralen, regionalen und lokalen Immobilieneinheiten verteilt. Die Entscheidungen werden in weltweiter Zusammenarbeit getroffen. Die Tendenz bei HP geht zu einer stärkeren Zentralisierung der Entscheidungen hin, jedoch bei lokalen Beeinflussungsmöglichkeiten. Der regionale Einfluß verringert sich derzeit zugunsten einer weltweiten, zentralen Koordination der Immobilienaktivitäten. Die informellen Entscheidungswege und die Vielzahl persönlicher Kontakte wie Meetings, gegenseitige Besuche, Telefongespräche und Videokonferenzen ermöglichen auch bei stärkerer Zentralisierung ein schnelles und flexibles Reagieren auf geänderte Rahmenbedingungen.

#### **5.2.3.3.3 Kommunikations- und Informationsfluß im Immobilienmanagement**

Die Kommunikation im internationalen CREM ist ebenso wie im Gesamtkonzern sehr stark ausgeprägt. Auch im Immobilienbereich werden die gemeinsamen Frühstückspausen sowie die Freitagsansprachen genutzt, um den gegenseitigen Informationsaustausch voranzutreiben. Die gemeinsamen Frühstückspausen erfüllen eine primär soziale Funktion. Die einzelnen Immobilienbereiche haben die Möglichkeit, diese informelle Form der Kommunikation je nach Gruppenstruktur mehr oder weniger intensiv zu nutzen. Die Gruppenmitglieder können sich während dieser Viertelstunde zusammensetzen und diskutieren oder diese Zeit individuell verbringen.

Von stärker formellem Charakter sind die regelmäßig stattfindenden Freitagsansprachen, in denen die jeweilige Führungskraft Stellung nimmt zu den monatlichen Zahlen, neuen Aufträgen, Organisationsänderungen und personalpolitischen Veränderungen wie beispielsweise neue Pensionspläne. Die Erfolge des CREMs weltweit werden dargestellt, auf die regionale und nationale Ebene heruntergebrochen, die Immobilienstrategie kommuniziert und die Aufgaben für die nächsten Wochen definiert. Wie oft diese Freitagsansprachen stattfinden, hängt von den Aufgaben, der Struktur der Gruppe und ihren Ein-

satzorten ab. In einigen Bereichen werden sie wöchentlich, in anderen monatlich durchgeführt. Sind die Gruppenmitglieder in Deutschland oder in ganz Europa verteilt, werden die Staff Meetings vierteljährlich veranstaltet und durch monatliche Besuche der Führungskraft ergänzt.

Zur weltweiten Abstimmung der Immobilienaktivitäten findet einmal jährlich das Review Meeting aller Real Estate Manager in den USA statt, das durch mindestens wöchentliche Telefongespräche und E-mails vervollständigt wird. Die Führungskräfte bei HP sind sehr kommunikativ. Dies äußert sich beispielsweise in der extensiven E-mail-Nutzung des Real Estate Directors. Als weitere, intensiv genutzte Kommunikationsmittel können Voice Mail, Videokonferenzen, Telefonkonferenzen sowie das Intranet angeführt werden.

Das weltweite Immobilien-Informationssystem von HP, das Asset Property Management, enthält alle Grundstücks- und Gebäudedaten, die Nutzungsdaten wie Nutzungsgrad und Flächenzuordnungen, sowie Kosten-, Ertrags- und Wertdaten. Es ist ein zentrales System, das in der ganzen Welt funktioniert, und das dem Real Estate Director alle immobilienpezifischen Informationen zur Verfügung stellt, die er benötigt, um das internationale CREM zu leiten. In diesem System werden die Ursprungsdaten eingegeben, die zu verschiedenen Werten aggregiert und zu Kennziffern zusammengefaßt werden können. Wenn beispielsweise ein Real Estate Manager wissen möchte, wo er überall Flächen in Amerika oder Europa hat, dann braucht er nur nach diesen Suchkriterien den Suchmechanismus aufzubauen und bekommt zwei Minuten später den kompletten Report geliefert. Die Kündigungsfristen betreffend verschickt das Immobilien-Informationssystem per E-mail automatisch Erinnerungsschreiben, wenn zum Beispiel Mietverträge auslaufen oder über Verlängerungsoptionen entschieden werden muß.

Das Asset Property Management ist mit dem Kostenrechnungssystem von HP sowie mit der Anlagenbuchhaltung verknüpft. Es stellt die schriftliche Informationsbasis für das CREM dar, die nicht durch ein offizielles Reporting oder Berichtswesen, sondern durch persönliche Informationen ergänzt wird.

#### 5.2.3.3.4 Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten

Im Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten werden die gleichen Grundsätze verfolgt wie auf Gesamtunternehmensebene. Schlüsselpositionen im CREM werden mit den für diese Stelle am besten qualifizierten Mitarbeitern besetzt, unabhängig von Nationalität, Altersgruppe und Geschlecht. Der Austausch von Führungskräften wird gefördert, um die internationale Immobilienphilosophie im Unternehmen zu verbreiten. Hierzu werden nicht nur die Führungskräfte der angestammten Länder der Unternehmensaktivitäten in neu aufzubauende Niederlassungen zeitlich begrenzt versendet, sondern auch Mitarbeiter dieser neuen Märkte können Schlüsselpositionen in den USA oder in Deutschland einnehmen. Zusätzlich legt HP großen Wert auf die Integration lokaler Mitarbeiter in das Immobilienmanagement, um deren lokales Wissen und deren spezifische Marktkenntnisse nutzen zu können.

Im CREM werden für jeden Mitarbeiter individuelle Ziele definiert, die zur Erfüllung der Bereichsziele beitragen sollen und zur Beurteilung der Leistung dienen. Hierzu setzen sich die Führungskraft und der Mitarbeiter zusammen und arbeiten die Ziele aus, die der Mitarbeiter in seiner Position und mit seiner Qualifikation erfüllen kann. Im Rahmen des Portfolio Managements könnten die individuellen Ziele beispielsweise darin bestehen, einen positiven Kontakt mit den internen Mietern aufzubauen, die Standards in der Immobilienbereitstellung entsprechend der Anforderungen der Nutzer auszurichten und im Falle eines Flächenminderbedarfs Untervermietungen durchzuführen. Beförderungen werden ausschließlich auf der Basis persönlicher Initiative, Fähigkeit und erbrachter Leistung vorgenommen.<sup>1537</sup>

Ergänzend zu der jährlichen Leistungsbeurteilung werden im Bedarfsfall Gespräche mit den Mitarbeitern gesucht. Sind die Immobiliennutzer mit der Leistung eines Mitarbeiters des Immobilienbereichs nicht zufrieden, setzen sie

---

1537 Vgl. HP, Corporate Objectives, S. 4; HP, Unternehmensziele, S. 13.

sich in Verbindung mit dem lokalen Real Estate Manager, der dann die Aufgabe hat, auf den Mitarbeiter positiv einzuwirken.

Das Anreizsystem für die Mitarbeiter des CREMs entspricht den jeweiligen lokalen Regelungen. Somit wird kein Unterschied zwischen Kerngeschäft und Immobilienmanagement in einem Land gemacht. Auf internationaler Ebene gibt es beim Anreizsystem weltweit gültige Standards und lokale Ergänzungen. Jedes Land hat die Möglichkeit, länderspezifische Zusatzleistungen zu den weltweit genutzten Anzeilelementen wie Profit Sharing hinzuzufügen.

#### **5.2.3.4 Corporate Real Estate Management-Strategie**

Die internationale Immobilienstrategie von HP ist grundsätzlich auf die Implementierung weltweit gültiger Standards ausgerichtet. Dennoch besteht die Möglichkeit, lokale Modifikationen der Immobilienstrategie vorzunehmen, wenn sie mit dem Real Estate Director abgestimmt sind. Die Zielsetzung der Immobilienstrategie liegt darin, wettbewerbsfähige Immobilien bereitzustellen, die den HP-Standard hinsichtlich Ausstattung und Qualität beinhalten, die sich in den von HP gewünschten Lagen befinden, und die im Falle der Verwertung drittverwendungsfähig sind. Wie die internationale Immobilienstrategie von HP ausgestaltet ist, soll im folgenden anhand der einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus` dargestellt werden.

##### **5.2.3.4.1 Internationale Standortwahl**

Die internationale Standortentscheidung wird durch einen Kapazitätsbedarf der Divisionen ausgelöst. Sie stellen bei der Standortwahl die wichtigsten Entscheidungsträger dar und haben ihren Geschäftsbereich auf internationaler Ebene zu koordinieren. Sie sind in der Entscheidungsfindung weitgehend autonom; der Vorsitzende der nationalen Geschäftsleitung hat nur einen geringen Einfluß auf die Standortwahl. Wenn der Group Manager einer weltweiten Division bestimmt, daß eine Produktionsstätte in Europa aufgebaut werden soll,

dann wird europaweit eine konzerninterne Ausschreibung durchgeführt. Die Vorstandsvorsitzenden der Länder eruieren, ob es sinnvoll ist, an der Ausschreibung teilzunehmen und füllen gegebenenfalls die Ausschreibungsunterlagen aus. Hierzu ist eine bestimmte Systematik zu verfolgen, um die Standorte vergleichbar zu machen. Grundstücke sind auszusuchen, die Baukosten zu veranschlagen, eine Standortanalyse sowie eine Cash Flow-Berechnung durchzuführen. In der Corporate Development Division werden die Ausschreibungsunterlagen analysiert und ein Ranking aufgestellt. Die drei besten Standorte werden vom Division Manager der operativen Einheit sowie vom Corporate Development besucht und schließlich eine Entscheidung getroffen.

Das Hauptentscheidungskriterium bei der Standortwahl ist der Absatzmarkt. HP vertritt die Philosophie, daß in den wesentlichen Absatzmärkten eine Produktion der entsprechenden Produkte aufgebaut werden sollte, damit die nationale Gesellschaft auch über die finanziellen Mittel verfügt, HP-Produkte kaufen zu können. Weitere Kriterien sind die standortspezifischen Kosten und Steuern. HP hat eine starke Präferenz für dezentrale Standorte mit ausreichenden Flächenkapazitäten und einer guten Verkehrsanbindung. Innenstadtlagen sind für HP weniger interessant.

Eine Verlagerung der Produktion aus Ländern, in denen relativ schlechte strukturelle Bedingungen vorliegen, in besonders geförderte Länder oder Regionen wird derzeit bei HP nicht vorgenommen. Beispielsweise existieren keine Pläne, die Computerproduktion von Böblingen nach Irland oder Italien zu verlagern. Bei der detaillierten Analyse aller Kosten, die mit einer solchen Produktionsverlagerung verbunden sind wie Transferkosten und Ausfallzeiten, ist die Verlagerung wenig attraktiv.

#### **5.2.3.4.2 Internationale Immobilienbereitstellung**

Die für die Kernaktivitäten von HP notwendigen Immobilien werden entweder angemietet, geleast, im Rahmen von Projektentwicklungsmaßnahmen erstellt

oder in Ausnahmefällen gekauft. Die im Immobilienportfolio von HP befindlichen Grundstücke und Gebäude sind zu 70% Eigentum von HP, die restlichen 30% sind gemietet oder geleast. Die historisch hohe Eigentumsquote basiert auf dem großen Anteil von Produktionsflächen, die von besonderer Spezifität sind und daher im Eigentum gehalten wurden. Bei Neuakquisitionen liegt der Anteil der gemieteten bzw. geleasten Immobilien bei fast 100%. Dies ist auf die höhere Flexibilität dieser Alternativen und die günstigen Marktgegebenheiten im Bereich der wenig spezifischen Immobilien, wie beispielsweise Bürogebäude, zurückzuführen. Weiterhin wird in den letzten Jahren auch bei Produktionsflächen auf innovative Bereitstellungsformen zurückgegriffen. In Herrenberg ist eine neue Produktionsstätte von HP erstellt worden, die kurz vor Fertigstellung verkauft und zurückgeleast wurde. Der Leasingvertrag ist in diesem Falle von hoher Flexibilität gekennzeichnet. Schon in der Designphase hat HP darauf geachtet, daß die Produktionshallen in ein Logistikzentrum umgebaut werden können, indem ausreichend Rangierflächen und Docks integriert wurden. Die Immobilie wurde schließlich an einen Spediteur verkauft, der zunächst eine Geldanlage suchte, der die Immobilie nach Ablauf der Leasingdauer selbst nutzen kann, und der somit ein geringeres Verwertungsrisiko hat, als eine Leasinggesellschaft. Werden Projektentwicklungen für den eigenen Bestand oder für „Sale And Lease Back“-Maßnahmen durchgeführt, dann arbeitet HP in der Regel mit einem externen, individuell zusammengestellten Team zusammen, das aus einem Projektsteuerer, Architekten, Rechtsanwalt etc. besteht. Die Kontrollfunktion wird von HP allerdings immer selbst übernommen.

Die Immobilienbereitstellung geht bei HP immer auf den Bedarf eines Geschäftsbereichs oder einer Division zurück. Diese melden ihre Flächennachfrage dem lokalen CREM, das dann zur Aufgabe hat, geeignete Immobilien bereitzustellen. Hierbei ist es die Aufgabe des zukünftigen Nutzers zu definieren, über welche Charakteristika und Ausstattungsmerkmale die Immobilie zu verfügen hat. Diesbezüglich stehen die operativen Einheiten und das CREM in engem Kontakt. Des weiteren wird beachtet, daß die Gebäude einerseits das HP-spezifische Design und andererseits die landesspezifischen Merkmale in

der Architektur und der Innengestaltung widerspiegeln. In welcher Form die Flächen bereitgestellt werden – über Miete, Leasing, Kauf oder Projektentwicklung – ist hingegen die alleinige Entscheidung des Immobilienmanagements. Sie wird auf Basis einer Cash Flow-Analyse getroffen. Die Entscheidung wird von dem lokalen CREM vorbereitet, indem verschiedene Alternativen aufgezeigt und analysiert werden. Im nächsten Gespräch mit dem zentralen Real Estate Director werden die Alternativen diskutiert und im gegenseitigen Einverständnis eine ausgewählt, die dann zu realisieren ist. Folglich ist der Einfluß der operativen Divisionen auf den Standort und die Nutzungsmöglichkeiten der Immobilie ausgeprägt; in welcher Form die Immobilienbereitstellung erfolgt, ist die alleinige Entscheidung des CREMs.

Bei der Entscheidung, welche der Bereitstellungsalternativen für einen bestimmten Fall die optimale ist, handelt der Immobilienbereich von HP so, also wäre er ein eigenständiges Unternehmen. Es wird eine Cash Flow-Analyse durchgeführt, indem die mit den verschiedenen Bereitstellungsalternativen verbundenen Zahlungen mit einem internen Kalkulationszinsfuß abgezinst werden.

HP stehen liquide Mittel in ausreichender Höhe für Investitionen zur Verfügung. Die Problematik von Alternativinvestitionen, die eine höhere Rendite erwirtschaften könnten, stellt sich derzeit bei HP nicht. Folglich bekommen die operativen Einheiten von HP all jene Immobilien – mit den bei HP üblichen Qualitätsmerkmalen – bereitgestellt, die sie zur Durchführung ihres Kerngeschäftes benötigen, und für die sie bereit sind, Verrechnungspreise zu zahlen.

Die Divisionen haben auch die Möglichkeit, bei der Immobilienbereitstellung auf externe Anbieter zurückzugreifen und beispielsweise ein Büro außerhalb des HP-Gebäudes anzumieten. Dieser Prozeß ist allerdings über das lokale CREM abzuwickeln. Hierzu wenden sich die Divisionen an das Immobilienmanagement, definieren, wieviel Fläche sie in welcher Qualität benötigen, und lassen sich verschiedene Optionen am Markt aufzeigen. Das Immobilienmanagement übernimmt eine Koordinations- und auch eine Kontrollfunktion, da es

die Angebote einholt und solche aussortiert, die dem Standard von HP nicht entsprechen, und die daher den Mitarbeitern nicht zuzumuten sind. Entscheidet sich die Division für das externe Angebot, schließt das lokale Immobilienmanagement den Mietvertrag für sie ab. Die Bewirtschaftung, die in Deutschland und Singapur normalerweise das CREM übernimmt, ist dann von der Division zu organisieren. Da sich die operativen Einheiten auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, fehlt es ihnen zumindest in Deutschland an immobilienpezifischem Know-how, um die Facilities Management-Leistungen entweder selbst zu erbringen oder vom Markt zu beziehen, zu koordinieren und zu kontrollieren. Der Aufbau eigener Kompetenzen wäre weder effizient noch kostengünstiger als der Bezug vom CREM. Folglich hat sich in der deutschen HP-Organisation noch keine operative Einheit für eine externe Immobilienbereitstellung entschieden.

Bei der Immobilienbereitstellung greift HP nicht nur auf unternehmensinterne, sondern auch auf -externe Kompetenzen zurück. Im Falle der Anmietung werden alternative Angebote von Maklerunternehmen eingeholt; bei der Durchführung von Projektentwicklungsmaßnahmen übt HP in der Regel nur Kontrollfunktionen aus. Das Projektteam besteht meist aus einem externen Projektsteuerer, aus einem Architekten und Rechtsanwalt.

#### **5.2.3.4.3 Internationale Immobilienbewirtschaftung**

Grundsätzlich bestehen die Real Estate-Organisationen bei HP in den einzelnen Ländern nur aus ein oder zwei Personen. Diese sind zuständig für den Immobilienbestand von der Bereitstellung bis zu dem Zeitpunkt der Nutzung. Ab der Inbetriebnahme, wenn die Immobilienbewirtschaftung greift, gelangt die Immobilie in den Zuständigkeitsbereich der Divisionen. Die Facilities Manager in England oder Schottland berichten somit an den entsprechenden Division Manager des Kerngeschäftes. Wird die Immobilie nicht mehr für das Kerngeschäft benötigt und ist zu verwerfen, wird sie wieder der Real Estate-Organisation zugesprochen.



Von dieser typischen HP-Struktur gibt es zwei Ausnahmen in der Welt: Deutschland und Singapur. In diesen beiden Ländern betreut die Real Estate-Organisation den gesamten Immobilienlebenszyklus, also auch die Immobilienbewirtschaftung. Diese Ausnahmeregelungen sind darauf zurückzuführen, daß die einzelnen Gebäude in diesen Ländern nicht nur von einer, sondern von mehreren Divisionen genutzt werden, und sie nicht eindeutig zuzuordnen sind. Die Regelung hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen, da die Verantwortung für die Immobilien während des gesamten Lebenszyklus` in einer Hand liegt. Die späteren Betreiber sind schon in die Planungs- und Bauphase integriert und können die Voraussetzungen für eine optimale Bewirtschaftung frühzeitig legen. Diese ganzheitliche Betrachtung wird in allen anderen Ländern durch die Aufteilung der Verantwortung vernachlässigt.

In der zentralen Real Estate-Organisation wurde eine neue Stelle geschaffen: das Facilities Management & Engineering, das zur Aufgabe hat, international gleiche Standards und Fachwissen im Facilities Management zu verbreiten. Diese Funktion ist derzeit noch eine rein beratende, doch wird sich auch im Bereich des Facilities Managements in den nächsten Jahren eine stärkere Koordination und Zentralisation ergeben. Internationale Unterschiede, die es derzeit noch bei HP in der Bewirtschaftung gibt, werden dann ausgeglichen und die Vorgehensweisen optimiert. Heute wird beispielsweise in Großbritannien ein totales Outsourcing betrieben, während in Italien die Autonomiestrategie gewählt und alle Facilities Management-Leistungen von internem Personal erbracht werden.

Eine große Gefahr sieht man bei HP in dem totalen Outsourcing, wie es die HP-Organisation in Großbritannien betreibt. Mit den Leistungen werden auch die eigenen Kompetenzen langfristig abgebaut. Bei HP-UK erledigen noch drei Mitarbeiter die kaufmännische Abwicklung. Zur Kontrolle der extern erbrachten Facilities Management-Leistungen wird ein Consultant verpflichtet, der den Outsourcing-Partner und seine Leistungen einmal pro Jahr beurteilt. Mit dieser Strategie konnten die Fixkosten in der Immobilienbewirtschaftung reduziert werden. Wenn allerdings alle mit dem Outsourcing verbundenen Kosten in eine

Wirtschaftlichkeitsrechnung integriert werden, ist die Bewirtschaftung bei HP-UK teurer als in anderen Ländern. Mit der zentralen Abteilung Facilities Management & Engineering sollen die weltweit besten Praktiken identifiziert und eine internationale Bewirtschaftungsstrategie – bei lokalen Anpassungsmöglichkeiten – implementiert werden.

Diese Beispiele zeigen, daß die Facilities Management-Leistungen im internationalen Kontext bei HP zum Teil eigenerbracht und zum Teil fremdbezogen werden. Grundsätzlich ist der Anteil der fremdvergebenen Aktivitäten in strategischen und finanzwirtschaftlichen Bereichen eher gering. Die weniger qualifizierten kaufmännischen Tätigkeiten sowie auch die technischen Leistungen werden stärker fremdbezogen. Hierbei arbeiten die einzelnen Real Estate-Organisationen von HP mit lokal agierenden Anbietern zusammen. Das dezentrale Immobilienmanagement entscheidet vollkommen autonom, mit wem es welche Vertragsbeziehungen eingeht. Die Bildung einer strategischen Allianz mit einem international agierenden Facilities Management-Anbieter erweist sich nicht als vorteilhaft, da kein Unternehmen eine weltweit konstant gleich hohe Qualität der Leistungen garantieren kann. Facilities Management ist ein personenabhängiges Dienstleistungsgeschäft; die Qualität der Leistungen bestimmt der Mitarbeiter vor Ort.

#### **5.2.3.4.4 Internationale Immobilienverwertung**

Das Kerngeschäft von HP zeichnet sich durch ein enormes Wachstum aus. Der Umsatz in den letzten fünf Jahren ist durchschnittlich um 20% p.a. gestiegen. Durch die langfristige Sichtweise, die HP schon seit der Unternehmensgründung verfolgt, konnten die ehemals betriebsnotwendigen Immobilien eines nicht mehr wettbewerbsfähigen Produktbereiches für andere wachsende Produkte eingesetzt werden. Daher stellt sich die Aufgabe der Immobilienverwertung nur in Einzelfällen. Das Immobilienportfolio von HP besteht ausschließlich aus betriebsnotwendigen Immobilien. Ergibt sich zu einem bestimmten Zeitpunkt ein temporärer oder geringer Flächenüberschuß, dann werden die Flä-

chen untervermietet. Ist der Minderbedarf von langfristiger Dauer und betrifft abgrenzbare Gebäudeteile, dann werden die Flächen verkauft. HP hält keine Immobilien im Portfolio für eine langfristige unternehmensexterne Nutzung. Die Anforderungen an die Immobilien im Falle der Verwertung werden schon in der Phase der Bereitstellung berücksichtigt. Beispielsweise haben die Real Estate Manager von HP die Erfahrung gemacht, daß Büroraumkonzeptionen, die in Amerika üblich sind und den Standard verkörpern, in Deutschland zum Teil weder zu vermieten noch zu verkaufen sind. Anpassungen der Immobilien an die lokalen Standards sind folglich für die Immobilienverwertung eine Erfolgsvoraussetzung.

Die Aufgabe einer Immobilienverwertung hat sich vor vier Jahren in Deutschland gestellt, als ein Unternehmen aufgekauft und dessen Mitarbeiter in den Böblinger Standort integriert wurden. Das freigesetzte Gebäude wurde relativ schnell verkauft. Ist eine Immobilie wegen ihres Alters oder ihrer Struktur nicht zu einem adäquaten Preis zu verkaufen, werden Umnutzungsmaßnahmen zur Aufwertung des Gebäudes durchgeführt, um die Marktgängigkeit zu verbessern. Als Fazit kann festgehalten werden, daß bei HP grundsätzlich nur betriebsnotwendige Immobilien im Portfolio gehalten werden. Kurzfristige oder geringfügige Flächenüberschüsse werden untervermietet und nicht betriebsnotwendige Grundstücke und Gebäude verkauft, auch wenn hierzu zunächst Investitionen getätigt werden müssen. Die Vorteilhaftigkeit alternativer Nutzungsformen werden in diesen Fällen eruiert, um einen angemessenen Verkaufserlös erzielen zu können.

Bei der Immobilienverwertung zieht HP verschiedene Marktteilnehmer zur Entscheidungsvorbereitung hinzu. Welche der Verwertungsalternativen schließlich gewählt wird, entscheidet das Landesimmobilienmanagement in Abstimmung mit dem zentralen Real Estate Director.

### 5.2.3.5 Organisation des Corporate Real Estate Managements

Das internationale CREM von HP ist in die divisionale Organisationsstruktur als eigenständige Division unter dem Geschäftsbereich Finance & Administration eingebunden. Der Real Estate Director, Laine Meyer, untersteht somit direkt dem CFO, Bob Wayman. Laine Meyer ist für die internationalen Immobilienaktivitäten des Unternehmens verantwortlich. Während bei vielen HP-Divisionen eine funktionale Untergliederung vorliegt, wird im Immobilienbereich die funktionale mit einer regionalen Gliederung zu einer Matrixstruktur verbunden. Damit soll den lokalen Anforderungen der spezifischen Immobilienmärkte entsprochen werden. Die organisatorische Strukturierung des internationalen CREMs ist in Abbildung 53 visualisiert.

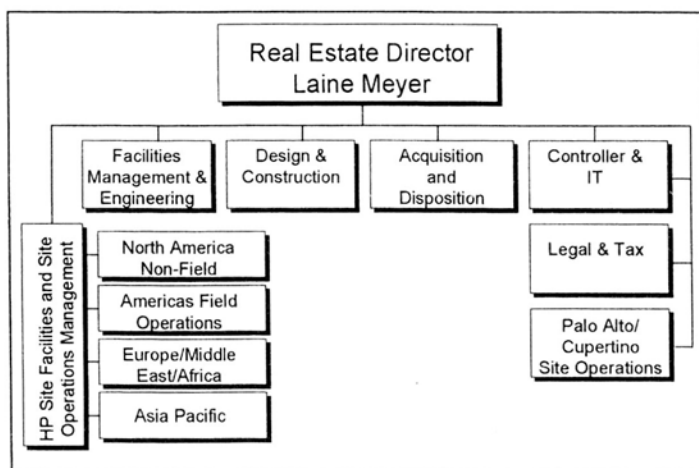


Abbildung 53: Organisationsstruktur des internationalen CREMs von HP<sup>1538</sup>

In den verschiedenen Funktionen sind einerseits die einzelnen Phasen des Immobilienlebenszyklus<sup>1538</sup> wie Facilities Management, Design und Konstruktion sowie Akquisition und Disposition und andererseits zentrale Aufgaben abgebildet.

<sup>1538</sup> In Anlehnung an: HP, Real Estate, S. 1.

det. Der Standort Palo Alto/Cupertino ist von seiner Größe und Bedeutung von besonderer Relevanz. Daher wurde für diesen Standort ein eigener Organisationsbereich aufgebaut. Die regionalen Real Estate Manager sind für die Planung, die Beratung und das Projektmanagement in ihrer Region zuständig. Die Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika vertritt Walter Kost. Zu dieser Region zählen neben den europäischen Staaten Rußland, Türkei, Israel, Bahrain, die Vereinigten Arabischen Emirate und Südafrika. Walter Kost initiiert quartalsweise Real Estate Review Meetings, an denen die Mitarbeiter seiner Region zu einem zwei- bis dreitägigen Treffen zusammenkommen und Entscheidungen getroffen sowie Problemstellungen besprochen werden.

Das europäische Immobilienteam besteht aus fünf Personen und ist bezüglich der Spezialisierung der Mitarbeiter sehr heterogen. Jeder ist für ein Gebiet und einen Aufgabenbereich zuständig. Mit der regionalen Aufteilung wurde die Zielsetzung verfolgt, die Arbeit unter den Mitarbeitern gleichmäßig zu verteilen. Deutschland ist noch immer der größte Standort in Europa. Die Zusammenarbeit innerhalb des europäischen Immobilienteams ist stark ausgeprägt. Jeder der Mitarbeiter ist Spezialist in einem bestimmten Teilgebiet. Ein Real Estate Manager ist beispielsweise Architekt, ein anderer Innenarchitekt, und Rainer Graf ist für die Cash Flow-Analysen zuständig. Jeder Mitarbeiter übernimmt die in Europa aufkommenden Problemstellungen, wenn sie sein Spezialgebiet betreffen. Somit werden Entscheidungen und Immobilienprojekte auf europäischer Ebene vorbereitet und mit dem Europaverantwortlichen, Walter Kost, abgesprochen und durchgeführt.

Neben der weltweiten Organisationsstruktur für den Immobilienbereich existiert eine landesspezifische Struktur. Diese soll am Beispiel der deutschen Real Estate GmbH dargestellt werden. Ebenso wie in der internationalen Immobilienorganisation befindet sich der deutsche Real Estate Manager, Rainer Graf, auf der zweithöchsten Hierarchieebene. Er hat zwei Vorgesetzte. Bei immobilien-spezifischen Fragestellungen ist er dem regionalen Real Estate Manager, Walter Kost, unterstellt, bei disziplinarischen Fragestellungen dem kaufmännischen Geschäftsführer der deutschen HP-GmbH, Rudi Speier. Die deutsche

Immobilienmanagement-Organisation von HP ist weder eindeutig nach funktionalen noch nach divisionalen Gesichtspunkten untergliedert. Es liegt eine gemischte Struktur vor, die beide Elemente enthält. Abbildung 54 enthält eine Darstellung dieser organisatorischen Zusammenhänge.

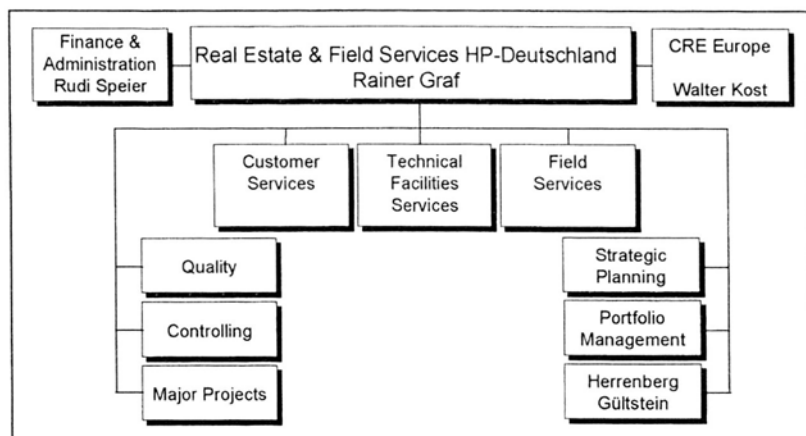


Abbildung 54: Struktur der deutschen Immobilienmanagement-Organisation von HP<sup>1539</sup>

### 5.2.3.6 Steuerung und Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten

Zur Steuerung der Immobilienaktivitäten werden bei HP neben den strukturellen in besonderem Maße personenorientierte Koordinationsinstrumente genutzt. Das gesamte Führungskonzept von HP ist auf die Erzeugung eines Klimas von gemeinsamem Vertrauen und Zusammenarbeit geprägt. Die intensive Kommunikation in und zwischen den Immobilienbereichen sowie der partizipative Führungsstil durch das Management by Objectives tragen zu einer Internalisierung einheitlicher Grundwerte bei den CRE-Managern bei.<sup>1540</sup> Ein stark ausgeprägter Führungskräfte-Transfer, die teamorientierte Entscheidungs-

<sup>1539</sup> In Anlehnung an: HP, HP-Germany Real Estate, S. 1.

<sup>1540</sup> Vgl. Harms, Hewlett-Packard, S. 14.

findung in Immobilienmanagement sowie die häufigen Besuche und Konferenzen und der intensive Kontakt per Telefon oder E-mail sind weitere, von HP genutzte personelle Koordinationsinstrumente. Technokratische Instrumente wie ein hoher Standardisierungsgrad von Immobilienaktivitäten oder eine Regelgebundenheit von Entscheidungen in Regelbüchern werden bei HP nur in einem Ausnahmefall – das Accounting & Financial Manual zur einheitlichen Buchführung und Bilanzierung – genutzt. Im betrieblichen Immobilienmanagement existieren keine Regelwerke. Die in dem Mission Statement festgehaltene Immobilienphilosophie stellt den einzigen formell dokumentierten Orientierungsrahmen für das CREM dar.

Zur Steuerung des Flächenbedarfs der operativen Einheiten werden ihnen Verrechnungspreise auf Basis der tatsächlich entstandenen Kosten in Rechnung gestellt. In Deutschland werden acht Flächenprodukte unterschieden und mit unterschiedlichen Preisen verrechnet. Dabei handelt es sich um Büroflächen, Flächen für IT, Lager, Konferenzräume, allgemeine Flächen wie Empfangsräume, Schulungsräume und Flächen für die Leiterplattenfertigung, die sich von der restlichen Produktion aufgrund ihres wesentlich höheren Anforderungsprofils und Energieverbrauchs unterscheidet. Zusätzlich werden Serviceleistungen vom CREM angeboten und auch separat berechnet, zum Beispiel für Umzüge oder interne Beratungen. Jedes Jahr wird für die Nutzer ein Kostenplan aufgestellt, der die Belegungskosten umfaßt. Das CREM operiert hierbei mit der Open Book-Philosophie, das heißt, jedem Immobiliennutzer wird die Kostenstruktur im betrieblichen Immobilienmanagement offengelegt, auf deren Basis die Verrechnungspreise kalkuliert werden. Sie variieren mit Nutzungsart und Standort der Immobilie, werden dezentral ausgehandelt und individuell zwischen Geschäftsbereich sowie CREM festgelegt.

Die operative Kontrolle wird vom zentralen CREM monatlich oder vierteljährlich durchgeführt. Über das Asset Property Management können die immobilienbezogenen Daten und Kennzahlen jederzeit abgerufen werden. Zusätzlich werden Benchmarking-Studien, Soll/Ist-Vergleiche, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen zur Messung der Performance genutzt. Die operative Kontrolle kon-

zentriert sich bei HP im wesentlichen auf die folgenden Kennzahlen: Gebäudekosten je m<sup>2</sup> und je Arbeitsplatz, Flächenverbrauch je Mitarbeiter, Return on Assets auf Buchwertbasis, Return on Assets auf Verkehrswertbasis nur in Deutschland, Zufriedenheit der Kunden mit der Gebäudequalität. Zur Messung der Kundenzufriedenheit werden weltweit von den Real Estate Managern persönliche Befragungen der Nutzer durchgeführt, bei denen sie ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 ausdrücken können.

Neben der operativen Kontrolle wird bei HP auch eine strategische Kontrolle der Prämissen, Ziele und Strategien des Immobilienmanagements vom zentralen CREM in Zusammenarbeit mit den weltweiten Geschäftsbereichen durchgeführt. Die strategische Kontrolle erfolgt im Rahmen internationaler Konferenzen, das Procedere ist informell, und die Resultate werden den dezentralen Einheiten über persönliche Kontakte kommuniziert.

#### **5.2.4 Determinierung der dominanten strategischen Orientierung im Corporate Real Estate Management von HP**

Bei der Untersuchung des internationalen CREMs von HP zeigen sich geo-, regio- und polyzentrische Einflüsse in unterschiedlicher Intensität. Welche dieser Orientierungen dem betrieblichen Immobilienmanagement von HP maßgeblich zugrunde liegt, soll anhand der einzelnen Aspekte des CREMs eruiert werden.

Die internationale Immobilienphilosophie von HP ist auf die bestmögliche Unterstützung der Kernaktivitäten ausgerichtet. Die Anforderungen der Nutzer an die Immobilie, aber auch die der Shareholder und der Kunden sind hierbei wesentliche Kriterien, die das Immobilienmanagement zu berücksichtigen hat. Die Rentabilität der Immobilienaktivitäten wird bei HP allerdings nicht ohne Beachtung der Legitimität in dem entsprechenden Land verfolgt. Die geographische Identifikation ist die eines weltweiten Immobilienmanagements, allerdings unter expliziter Wahrung nationaler und regionaler Interessen. Zusammenfas-



send kann bei HP die Philosophie im internationalen CREM als dominant geozentrisch, allerdings mit poly- und regiozentrischen Einflüssen gekennzeichnet werden.

Die Zielfestlegung im Immobilienmanagement erfolgt bei HP nicht in traditioneller Weise top down, bottom up oder im Gegenstromverfahren, sondern die zu verfolgenden Ziele werden im Team diskutiert und determiniert. Dies erfolgt auf den jährlich stattfindenden Staff Meetings, zu denen alle internationalen Real Estate Manager eingeladen werden, die daran anschließend die Aufgabe haben, die Immobilienziele in ihren nationalen Einheiten zu kommunizieren und zu verfolgen. Das wenig autoritäre und gleichberechtigte Verfahren der Zielfestsetzung kommt von seinen Charakteristika dem Gegenstromverfahren am nächsten, obwohl keine hierarchische Ableitung von Zielen vorliegt, sondern die Immobilienziele von Anfang an in gegenseitiger Abstimmung und Beteiligung der dezentralen Immobilieneinheiten festgelegt werden. Somit kann die Zieldeterminierung im internationalen CREM dem Geozentrismus zugerechnet werden.

Die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen im Immobilienmanagement hat in der Unternehmensgeschichte eine Entwicklung von Poly- über Regio- zum Geozentrismus genommen. Früher konnten die dezentralen Immobilieneinheiten ihre Entscheidungen unabhängig von anderen Bereichen treffen und ihre Leistungen vollständig an den Belangen der lokalen operativen Einheiten ausrichten. Diese Autonomie findet sich auch heute noch im Facilities Management, soll aber durch eine zentrale Koordination eingeschränkt werden. Für alle anderen Leistungen der Immobilieneinheiten wurde zunächst eine regionale Entscheidungsfindung eingeführt, die inzwischen durch eine weltweite Optimierung ergänzt wurde. Als Fazit läßt sich festhalten, daß bezüglich der Entscheidungsfindung die zum Teil schon realisierte geozentrische Orientierung angestrebt wird, aber noch poly- und regiozentrische Tendenzen vorzufinden sind. Die immobilienbezogene Ressourcenallokation erfolgt beispielsweise unter zentraler und regionaler Koordination in Zusammenarbeit mit den lokalen Immobilienbereichen.

Die Kommunikation und der Informationsfluß zwischen den international gestreuten Immobilieneinheiten sind sehr stark ausgeprägt. Als grundlegende Informationsbasis dient das Asset Property Management, in dem alle immobilienbezogenen Daten enthalten sind, und das allen zentralen und dezentralen Immobilieneinheiten zur Verfügung steht. Besonderen Wert legt HP auf persönliche Kontakte zwischen den Real Estate Managern. Konferenzen, Telefongespräche und gegenseitige Besuche werden genutzt, um die Kommunikation und das Verständnis zwischen zentralem und lokalem CREM zu forcieren. Folglich kann die Kommunikation als geozentrisch klassifiziert werden.

Das Personalmanagement für die internationalen Immobilieneinheiten kann ebenfalls dem Geozentrismus zugerechnet werden, was einerseits in der Personalakquisition und andererseits in der Leistungsevaluierung und Anreizgestaltung deutlich wird. Schlüsselpositionen des CREMs werden mit den für diese bestimmte Stelle am besten geeigneten Mitarbeitern besetzt. Nationalität oder Herkunft der Bewerber sind dabei irrelevant. Die Beurteilungs- und Anreizsysteme beinhalten neben globalen Kriterien und Regelungen auch die Möglichkeit, lokale Elemente in die Betrachtung einzubeziehen.

Das internationale CREM von HP ist auf die Implementierung weltweit gültiger Strategien unter Berücksichtigung lokaler Anforderungen und Unterschiede ausgerichtet. Es sind in den von HP präferierten Lagen wettbewerbsfähige Immobilien bereitzustellen, die den HP-Standard bezüglich Ausstattung und Qualität widerspiegeln, effizient bewirtschaftet werden können und im Falle der Verwertung drittverwendungsfähig sind. Die internationale Standortwahl wird von den Kernaktivitäten initiiert, zentral koordiniert, in der entsprechenden Region ausgeschrieben und von der Zentrale entschieden. Wie die Immobilie für den gewählten Standort bereitzustellen ist, wird vom betrieblichen Immobilienmanagement – in Zusammenarbeit von zentralen und dezentralen Einheiten – getroffen. Während in diesen beiden Phasen des Immobilienlebenszyklus` die geozentrische Orientierung dominiert, ist das Facilities Management derzeit noch lokal geprägt. In der Immobilienbereitstellung werden national stark unterschiedliche Strategien verfolgt, die nun stärker zentral koordiniert werden

sollen, um einen internationalen Wissenstransfer zu forcieren und weltweit valide Standards durchzusetzen. Die Aufgabe der Immobilienverwertung stellt sich bei HP nur in Ausnahmesituationen, da sich das Kerngeschäft in einem starken Wachstumsmarkt befindet und Standortverlagerungen nicht angestrebt werden. Liegen nicht betriebsnotwendige Immobilien vor, sind diese grundsätzlich zu verwerten. Im Rahmen der weltweiten Immobilienstrategie werden sie bei einem kurzfristigen Flächenminderbedarf untervermietet und bei einem langfristigen Flächenüberschuß verkauft. Folglich kann die Immobilienstrategie von HP als grundsätzlich geozentrisch, allerdings mit derzeit polyzentrischer Ausgestaltung in der Immobilienbewirtschaftung beurteilt werden.

Das CREM ist in die allgemeine Organisationsstruktur von HP als eigene Division unter dem Geschäftsbereich Finance & Administration eingebunden. Die Eingliederung des Immobilienmanagements als eigenständiger Bereich in eine integrierte Struktur ist ein Kennzeichen des Geozentrismus<sup>7</sup>. Die Berücksichtigung lokaler Belange wird durch die Untergliederung der Real Estate-Organisation in Form einer Matrixstruktur mit einer funktionalen und einer regionalen Dimension gewährleistet.

Die Steuerung der internationalen Immobilienaktivitäten von HP erfolgt global durch strukturelle und personenorientierte Instrumente. Die operative ebenso wie die strategische Kontrolle wird zentral – allerdings unter Beteiligung der dezentralen Einheiten – durchgeführt. Im Rahmen der strategischen Kontrolle arbeiten der Immobilienbereich und die operativen Einheiten zusammen, um schwache Signale aufnehmen und die Immobilienziele und -strategien frühzeitig adaptieren zu können. Sowohl die Steuerung als auch die Kontrolle können als Kennzeichen des Geozentrismus<sup>7</sup> gewertet werden.

Als Resultat der Analyse des internationalen CREMs von HP kann festgehalten werden, daß HP derzeit eine Entwicklung hin zum Geozentrismus vollzieht. Die dominante Orientierung ist heute schon die geozentrische, wobei in einzelnen Aspekten noch poly- und regiozentrische Komponenten vorzufinden sind.

### **5.2.5 Zusammenfassende Beurteilung der internationalen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten von HP**

Die Analyse der internationalen Unternehmenstätigkeit von HP hat ergeben, daß der Konzern eine Wandlung von einem multinationalen über einen regionalen hin zu einem globalen Konzern genommen hat. Die den Kernaktivitäten zugrundeliegende Orientierung ist heute rein global; die Berücksichtigung lokaler Belange wird durch die frühzeitige Einbindung der dezentralen Einheiten gewährleistet.

Diese im Kerngeschäft schon vollständig vollzogene Entwicklung findet sich auch im internationalen CREM des Konzerns wieder. Es ist durch poly-, regio- und geozentrische Elemente in unterschiedlicher Gewichtung geprägt. Der Polyzentrismus findet seine stärkste Ausprägung im Facilities Management, das bisher rein lokal organisiert wird. Zur Koordination des Facilities Managements, zur Verbreitung von weltweit gleichen Standards und zur Forcierung des internationalen Wissensaustauschs in der Immobilienbewirtschaftung wurde die zentrale Stelle Facilities Management & Engineering geschaffen. Ihre Aufgabe besteht darin, die jeweilig lokal durchgeführte Immobilienbewirtschaftung vom Polyzentrismus hin zum Geozentrismus zu führen. Ist dieser Prozeß bewältigt, sind keine weiteren wesentlichen polyzentrischen Aspekte im CREM von HP vorhanden. Die regiozentrische Orientierung ist stärker und in breiterem Ausmaß vertreten; sie ist beispielsweise in der Entscheidungskompetenz sowie der organisatorischen Untergliederung des CREMs vorzufinden.

Während im Kerngeschäft der Wandel hin zum Geozentrismus vollständig vollzogen wurde, liegt im Immobilienbereich eine grundsätzlich geozentrische Orientierung, allerdings mit starker regiozentrischer Beeinflussung vor. Es ist anzunehmen, daß die Entwicklung zu einem globalen Unternehmen auch im Immobilienmanagement von HP in den folgenden Jahren vorangetrieben wird.

Als Fazit der Untersuchung kann festgehalten werden, daß die strategische Orientierung von HP im Kerngeschäft als rein geozentrisch, im internationalen

CREM als dominant geozentrisch mit regionalen Komponenten charakterisiert werden kann. Trotz dieser Abweichung kann davon ausgegangen werden, daß schon heute ein strategischer Fit zwischen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten bei HP erzielt wird.

## 6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Mit den im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Basisstrategien im CREM konnten international agierenden Non Property Companies Konzeptionen zur Verfügung gestellt werden, die eine Optimierung des betrieblichen Immobilienmanagements auf internationaler Ebene unter expliziter Berücksichtigung der Anforderungen des Kerngeschäftes und der Einstellung der Unternehmensführung hinsichtlich des Integrationsgrads der dezentralen Unternehmens- und Immobilieneinheiten ermöglichen. Damit kann die originäre Aufgabe der betrieblichen Immobilienbestände erfüllt werden, die in der bestmöglichen Unterstützung der Kernaktivitäten liegt.

Hierzu wurden zunächst die Ziele internationaler Unternehmenstätigkeit erläutert, die nicht nur große Konzerne, sondern auch mittelständische Unternehmen veranlassen, über die Grenzen ihres Heimatmarktes hinaus tätig zu werden. Zur Reduzierung der mit den Internationalisierungsaktivitäten verbundenen Risiken wurde das Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung vorgestellt, das allerdings nur die Basis für eine systematische Internationalisierung darstellt. Die verschärfte Wettbewerbssituation auf nationalen und internationalen Märkten macht es heute zwingend erforderlich, eine umfassende Internationalisierungsstrategie zu formulieren, was anhand verschiedener Internationalisierungsmodelle erfolgen kann. In der vorliegenden Arbeit wurden drei alternative Modelle vorgestellt und das EPRG-Modell von Perlmutter als das zweckführendste zur Entwicklung immobilienpezifischer Basisstrategien erachtet. Neben den strategischen Führungskonzeptionen nach dem EPRG-Modell von Perlmutter wurden als zweite wesentliche Dimension von Internationalisierungsstrategien die alternativen Markteintrittsstrategien erläutert.

Mit der Internationalisierung der Kernaktivitäten einer Unternehmung geht eine Internationalisierung des CREMs einher, wenn Vertriebs-, Verwaltungs- oder Produktionsstätten in den entsprechenden Gastländern benötigt werden. Da das internationale Immobilienmanagement von einer größeren Anzahl, Kom-

plexität und Dynamik möglicher Einflußfaktoren betroffen ist als das rein nationale CREM, werden neben der Unternehmensführung auch die Immobilienmanager vor neue Herausforderungen gestellt. Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, wurde die Basis eines internationalen CREMs gelegt. Hierzu zählen neben den grundlegenden Definitionen die Aufgabenfelder des CREMs. Im Mittelpunkt dieses Gliederungspunktes steht die Erarbeitung strategischer Alternativen in den verschiedenen Phasen des Immobilienlebenszyklus<sup>1541</sup>. Beginnend mit der internationalen, nationalen und innerbetrieblichen Standortentscheidung ist zu determinieren, welche Strategien in der Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung von der Non Property Company gewählt werden können. Hinweise zur systematischen Implementierung in der Unternehmung liefert das Verfahren zur Einführung des CREMs.

Mit den idealtypischen Basisstrategien im internationalen CREM wurde ein konzeptioneller Rahmen aufgestellt, der es international agierenden Non Property Companies ermöglicht, ein mit der strategischen Orientierung im Kerngeschäft stimmiges Immobilienmanagement zu entwickeln und zu implementieren. Bisher isoliert voneinander vorgenommene Aktivitäten können somit in einen Gesamtzusammenhang eingeordnet werden und ein strategischer Fit kann nicht nur innerhalb des CREMs, sondern auch zwischen den allgemeinen Aspekten der Unternehmung und dem Immobilienmanagement erzielt werden. Als wesentliche Bestandteile einer idealtypischen Basisstrategie wurden die Immobilienphilosophie, die Immobilienstrategien, die Führung der Immobilien-einheiten, deren organisatorische Einbindung in die Unternehmensstruktur sowie die Steuerung und Kontrolle der Immobilienaktivitäten betrachtet. Diese einzelnen Bausteine des internationalen CREMs wurden – differenziert nach der dominanten strategischen Orientierung in der Non Property Company – aus der allgemeinen Unternehmensphilosophie, den -zielen und -strategien entwickelt und zu idealtypischen Basisstrategien zusammengefügt.<sup>1541</sup>

---

<sup>1541</sup> Siehe hierzu die Tabelle 3 in Gliederungspunkt 4.1.

Da in der Unternehmenspraxis nicht die Strategieentwicklung per se, sondern ihre Umsetzung und Durchführung als eine große Herausforderung angesehen wird,<sup>1542</sup> wurde im Rahmen der exemplarischen Untersuchung des CREM von zwei international agierenden Unternehmen – ABB und HP – hinsichtlich der Erzielung eines strategischen Fits analysiert. Hierzu erfolgte zunächst eine Determinierung der den allgemeinen Unternehmensaktivitäten zugrundeliegenden strategischen Orientierung, um die Non Property Company in das EPRG-Modell von Perlmutter einordnen zu können. In einem zweiten Schritt wurde eine Klassifikation des CREMs anhand der entwickelten Ausprägungen im Immobilienmanagement vorgenommen. Daran anschließend konnte beurteilt werden, daß ein grundsätzlicher strategischer Fit zwischen Unternehmens- und Immobilienaktivitäten bei beiden Non Property Companies erzielt wird.

Die weltweit verschärfte Wettbewerbssituation zwingt Unternehmen dazu, ihre Strategien, Prozesse und Strukturen zu optimieren und sie gezielt zur Erfüllung der gesetzten Unternehmensziele einzusetzen. Wenn die einzelnen Komponenten, Entscheidungen oder Maßnahmen nicht aufeinander abgestimmt sind, sondern in konfliktärer Beziehung zueinander stehen, kann in der Unternehmung kein strategischer Fit erreicht werden.<sup>1543</sup> Um die gesetzten Unternehmensziele bestmöglich erfüllen zu können, sollten die Prozesse und Strukturen vor dem Hintergrund der Umwelt- und Unternehmenssituation kompatibel und in ihrer Gesamtheit auf das Erreichen der gesetzten Ziele ausgerichtet sein.

Bisher gab es in der Betriebswirtschaftslehre kein Internationalisierungsmodell, das immobilienpezifische Belange explizit berücksichtigte. Die Ableitung von Funktionsbereichsstrategien, welche die Anpassung der betrieblichen Funktionsbereiche an die Anforderungen der internationalen Geschäftstätigkeit zum Inhalt haben, stellt eine wesentliche Dimension von Internationalisierungsstrategien dar.<sup>1544</sup> Während für andere Funktionsbereiche wie das Marketing oder das Personalmanagement internationale Basisstrategien in Abstimmung mit

---

1542 Vgl. Barnevik, Preface, S. XI f.

1543 Vgl. Scherm, Personalmanagement, S. 56.

1544 Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, S. 727.



der generellen Internationalisierungsstrategie entwickelt wurden, blieb das betriebliche Immobilienmanagement bislang unbeachtet.

Um diese Lücke zu schließen wurden auf der Grundlage des EPRG-Modells von Perlmutter Basisstrategien für das internationale CREM entwickelt, die mit diesem allgemeinen Internationalisierungsmodell kohärent sind und sich zu einer stimmigen Internationalisierungsstrategie zusammenfassen lassen. Eine empirische Überprüfung der theoretisch abgeleiteten Basisstrategien ist derzeit weder national noch international möglich. Einige wenige deutsche Unternehmen verfügen bisher über ein strategisches Immobilienmanagement, welches allerdings in den meisten Fällen auf das Stammland begrenzt ist. Bezüglich des internationalen CREMs besteht ein enormer Nachholbedarf. Es erscheint daher dringend angezeigt, daß international agierende Non Property Companies auf die in der Wissenschaft vorhandenen Erkenntnisse zurückgreifen und das in einigen Unternehmen vorhandene Know-how nutzen.

Für die weitere wissenschaftliche Forschung zur Immobilienökonomie ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit insbesondere zwei Ansatzpunkte. Von wesentlicher Bedeutung ist die Konzeption eines operativ und strategisch ausgerichteten Immobiliencontrollingsystems, das auf einer immobilienbezogenen Kosten- und Leistungsrechnung basiert sowie die Erfassung, Verrechnung und Zuordnung von Immobilienkosten und Leistungen erlaubt. Mit einem solchen System können die mit den Leistungen im CREM verbundenen Kosten determiniert und optimiert werden. Ein weiterer Gegenstand zukünftiger Forschungsbemühungen sollte die Verbindung von Immobilien und Shareholder Value darstellen. Ebenso wie bei den Internationalisierungsmodellen erfolgt bei den einzelnen Shareholder Value-Ansätzen keine explizite Berücksichtigung immobilienbezogener Vorgänge. Im Rahmen des CREMs wäre beispielsweise die Fragestellung von besonderem Interesse, wie sich alternative Strategien und Organisationsstrukturen auf den Gesamtunternehmenswert auswirken.

## Literaturverzeichnis

**Aaker, D.** (*Markt-Management*): Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen; Märkte erschließen; Strategien entwickeln (Strategic market management. Deutsche Übersetzung von U. Ritter), Wiesbaden 1989.

**ABB** (*Employee Annual Report '95*): Employee Annual Report '95, Zürich 1995.

**ABB** (*Employee Annual Report '96*): Employee Annual Report '96, Zürich 1996.

**ABB** (*Fakten*): Das ist ABB – Zahlen, Daten, Fakten, Mannheim 1996.

**ABB Mannheim** (*Geschäftsbericht*): Geschäftsbericht 1996.

**ABB** (*Gesellschaften*): Asea Brown Boveri in Deutschland – Die ABB-Gesellschaften und ihre Leistungen und Kompetenzen, Mannheim 1996.

**ABB** (*Neue Wege*): Neue Wege mit ABB. Handeln für die Zukunft, Mannheim 1996.

**ABB** (*Being Local Worldwide*): The Art of Being Local Worldwide, Zürich 1996.

**ABB** (*Fakten und Zahlen*): Fakten und Zahlen, Zürich 1997.

**ABB** (*Geschäftsbericht*): Geschäftsbericht 1997 – ABB-Konzern und Muttergesellschaften.

**ABB** (*Corporate Profile*): ABB Corporate Profile for the Media, Zürich 1997.

**ABB** (*Newsletter 1/98*): The ABB Internal Management Newsletter 1/98, Zürich 1998.

**Abromeit-Kremser, B.** (*Immobilieninvestmentfonds*): Offene Immobilien-investmentfonds: betriebswirtschaftliche Aspekte ihres Managements, Wien 1986.

**Achleitner, P.** (*Strategien*): Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen, Bern u. Stuttgart 1985.

**Achterhold, G.** (*Corporate Identity*): Corporate Identity: in 10 Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen, Wiesbaden 1988.

**Ackermann, K.** (*Personalstrategien*): Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W. (Hrsg.): Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung, Wien u. New York 1985, S. 347-373.

**Ackert, C.** (*Bürogebäude*): Facility Management in Bürogebäuden, in: Facility Manager, 3. Jg. (1996), Heft 2, S. 33.

**Adler, J.** (*Benchmarking*): Benchmarking Proves To Be Effective Tool For Cost- and Quality-Conscious Times, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 5, S. 72-79.

**Adler, J.** (*Risk/Reward*): Specific Client Risk/Reward Dynamics Govern Asset Managers' Buy/Sell Decisions, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 8, S. 68-76.

- Adler, N./Ghadar, F.** (*Human Resource Management*): Strategic Human Resource Management: A Global Perspective, in: Pieper, R. (Hrsg.): Human Resource Management: An International Comparison, Berlin u. New York 1990, S. 235-260.
- Aengevelt, L.** (*Flächen-Recycling*): Flächen-Recycling, Vortrag im Rahmen des ebs Immobilien Professional Colleg Projektentwicklung, Berlin 28.2.-4.3.1994.
- Aggteleky, B.** (*Fabrikplanung*): Fabrikplanung, Band 1, München u. Wien 1981.
- Agthe, K.** (*Multi-local*): „Multi-local“ statt „Multi-national“ als strategisches Konzept eines internationalen Unternehmens, in: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S.147-170.
- Albach, H.** (*Transaktionen*): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB, 40. Jg. (1988), Heft 58, S. 1143-1170.
- Albaum, G. et al.** (*Marketing*): International Marketing and Export Management, New York u.a. 1993.
- Albrecht, H.** (*Organisationsstruktur*): Die Organisationsstruktur internationaler Unternehmungen, München 1969.
- Alexander, A./Muhlebach, R.** (*Properties*): Managing and Leasing Commercial Properties, New York 1990.

- Altmann, J.** (*Zahlungsbedingungen*): Lieferungs- und Zahlungsbedingungen im internationalen Handel, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 397-420.
- Andersen, U.** (*Zoll- und Handelsabkommen*): Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen, in: Andersen, U./Woyke, W. (Hrsg.): Handwörterbuch Internationale Organisationen, 2. Aufl., Opladen 1995, S. 14-19.
- Ansoff, I.** (*Management*): Strategic Management, London 1982.
- Apgar, M.** (*Real Estate*): A Strategic View of Real Estate, in: Real Estate Issues, Vol. 11 (1986), No. 2, S. 6-11.
- Apgar, M.** (*Managing Real Estate*): Managing Real Estate to Build Value, in: Harvard Business Review, 73. Jg. (1995), Heft 6, S. 162-179.
- Arioli, S.** (*Globalisierung*): EG und EWR in einer Zeit der Globalisierung, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart u. Wien 1992, S. 9-22.
- Arnold, H./Grossman, C.** (*Investment*): International Real Estate Investment: A Realistic Look at the Issues, in: Pagliari, J. (Hrsg.): The Handbook of Real Estate Portfolio Management, Chicago 1995, S. 530-565.
- Arthur Andersen** (*Assets*): What Assets? A survey of corporate real estate in Europe, o.O. 1995.
- Avis, M./Gibson, V./Watts, J.** (*Assets*): Managing Operational Property Assets, Reading 1989.

**Bachmann, R.** (*Hewlett-Packard*): Modell Hewlett-Packard, in: Zeitschrift für Vorschlagswesen, 22. Jg. (1996), Heft 3, S. 123-126.

**Backhaus, K./Meyer, M.** (*Risiko*): Internationale Risiko-Barometer, in: Die Absatzwirtschaft, 27. Jg. (1984), Heft 10, S. 64-74.

**Backhaus, K./Meyer, M.** (*Länderrisiken*): Ansätze zur Beurteilung von Länderrisiken, in: Funk, J./Lassmann, G. (Hrsg.): Langfristiges Anlagegeschäft: Risiko-Management und Controlling, zfbf, 38. Jg. (1986), Sonderheft 20, S. 39-60.

**Backhaus, K.** (*Marketing*): Internationales Marketing, Stuttgart 1996.

**Bähr, P.** (*Recht*): Grundzüge des bürgerlichen Rechts, 7. überarb. Aufl., München 1989.

**Bäurle, I./Schmid, S.** (*Transnationale Organisation*): Die Transnationale Organisation, in: WISU, 23. Jg. (1994), Heft 12, S. 991-993.

**Balck, H.** (*Netzwerk*): Netzwerk von Lernpartnern, in: INTEC, 2. Jg. (1995), Heft 7/8, S. 24 f.

**Bamberger, I./Evers, M.** (*Internationalisierungsentscheidungen*): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 103-138.

**Barnevik, P.** (*Preface*): Preface, in: Harvard Business School (Hrsg.): Global Strategies: Insights from the World's Leading Thinkers, Boston 1994, S. XI-XIX.

- Barnhold, E.** (*breakthrough innovation*): Fostering business growth with breakthrough innovation, in: Research Technology Management, Vol. 40 (1997), No. 2, S. 12-16.
- Barovick, B.** (*Outsourcing*): Outsourcing Corporate Location Decisions: Qualitative Objectivity, in: Ernst & Young (Hrsg.): The Digest of Corporate Real Estate, o.O. 1993, S. 13-16.
- Barrett, A./Elstrom, P./Arnst, C.** (*Walls*): Vaulting the Walls with Wireless, in: Business Week, 20.1.1997, S. 45 f.
- Bartlett, C.** (*Management*): Aufbau und Management der transnationalen Unternehmung: Die neue organisatorische Herausforderung, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung (Competition in global industries. Deutsche Übersetzung von M. Brandl), Wiesbaden 1992, S. 425-466.
- Bartlett, C./Ghoshal, S.** (*Unternehmensführung*): Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing (Deutsche Übersetzung von K. Dürr und R. Pfeleiderer), Frankfurt u. New York 1990.
- Bartlett, C./Ghoshal, S.** (*Global Reach*): Tap Your Subsidiaries for Global Reach, in: Bartlett, C./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 635-644.
- Bartlett, C./Ghoshal, S.** (*Global Manager*): What Is a Global Manager?, in: Harvard Business Review, 70. Jg. (1992), Heft 5, S. 124-132.
- Bartlett, C./Ghoshal, S.** (*Purpose*): Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, in: Harvard Business Review, 72. Jg. (1994), Heft 6, S. 79-88.

- Bartlett, C./Ghoshal, S. (*Firm*):** Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 14. Jg. (1994), Special Issue, S. 23-46.
- Bartlett, C./Ghoshal, S. (*People*):** Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People, in: Harvard Business Review, 73. Jg. (1995), Heft 5, S. 132-142.
- Baumgartner, R. (*ABB*):** ABB Customer Focus – Ein unternehmerisches Gesamtkonzept, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), Heft 6, S. 403-409.
- Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (*Führung*):** Führung, in: Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 5. neubearb. Aufl., Stuttgart 1991, S. 1-16.
- Bea, F./Haas, J. (*Management*):** Strategisches Management, 2. neu bearb. Aufl., Stuttgart 1997.
- Becker, F. (*Joint Ventures*):** Europäische Joint Ventures als Management Development- und Anreiz-Instrument, in: Marr, R. (Hrsg.): Eurostrategisches Personalmanagement, München 1991, S. 363-386.
- Becker, F./Joroff, M./Stotz, D. (*Lean Portfolio*):** Manufacturing the Lean Portfolio, IDRF, o.O. 1997.
- Beckmann, C./Fischer, J. (*Internationalisierung*):** Einflußfaktoren auf die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in der deutschen Chemischen und Pharmazeutischen Industrie, in: zfbf, 46. Jg. (1994), Heft 7 u. 8, S. 630-659.



- Beger, R./Gärtner, H.-D./Mathes, R.** (*Unternehmenskommunikation*): Unternehmenskommunikation – Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden 1989.
- Behrens, B.** (*Hewlett-Packard*): Hewlett-Packard: Weißer Rabe, in: WirtschaftsWoche, 47. Jg. (1993), Heft 20, S. 126-129.
- Behrens, B.** (*Motto*): Motto: Hello Profit!, in: WirtschaftsWoche, 51. Jg. (1997), Heft 23, S. 60 f.
- Behrens, H.** (*Globales Management*): Globales Management: Strategische Aufgaben und globale Verantwortung internationaler Unternehmen, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 2. verbesserte Aufl., München u. Wien 1992, S. 287-310.
- Behrens, K. C.** (*Standortbestimmungslehre*): Allgemeine Standortbestimmungslehre, Köln 1961.
- Bell, M. A.** (*Fixed Asset Management*): The Importance of Sound Fixed Asset Management, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 1, S. 11-13.
- Bell, M. A.** (*Infrastructure*): Corporate Infrastructure Integration, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 2, S. 196.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I.** (*Entscheidungstheorie*): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin u. Köln 1992, S. 127-160.
- Bergsman, S.** (*Corporate Philosophy*): Changes in Corporate Philosophy Dictate New Directions for Their Real Estate Departments, in: National Real Estate Investor, Vol. 35 (1993), No. 3, S. 28-36.

- Bergsman, S.** (*Outsourcing*): Emphasis on Core Competency Redefines Corporate Outsourcing and Boosts Strategic Alliances, in: National Real Estate Investor, Vol. 35 (1993), No. 8, S. 30-40.
- Bergsman, S.** (*Downsizing*): Corporate Real Estate Managers Become Reluctant Disciples of Downsizing, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 2, S. 82-94.
- Berndt, R./Sander, M.** (*Internationalisierung*): Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 511-534.
- Binder, H./Lux, J.** (*Kooperationen*): Bedeutung und Methoden einer bewußten Partnerwahl im Rahmen der Erfolgssicherung von Kooperationen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 497-510.
- Bisani, F.** (*Personalwesen*): Personalwesen und Personalführung – The State of the Art der betrieblichen Personalarbeit, 4. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Bleicher, K.** (*Zentralisation*): Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966.
- Bleicher, K.** (*Träger strategischer Unternehmensführung*): Träger strategischer Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 529-557.

- Bleicher, K.** (*Unternehmensführung*): Unternehmenskultur und strategische Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 852-902.
- Bleicher, K.** (*Organisation*): Organisation, in: Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 5. neu bearb. Aufl., Stuttgart 1991, S. 101-184.
- Bleicher, K.** (*Führung*): Führung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 1270-1284.
- Bleicher, K.** (*Philosophie*): Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt am Main u. New York 1994.
- Bleicher, K.** (*Leitbilder*): Leitbilder: Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, 2. Aufl., Stuttgart 1994.
- Bleicher, K.** (*Aufgaben*): Aufgaben der Unternehmensführung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 19-32.
- Blutschacher, P. A.** (*Hotels*): Hotels, Feriencentren und Boardinghouses, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 57-82.
- Blödorn, N.** (*Organisation*): Die Organisation der Multinationalen Unternehmung, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Aufl., München u. Wien 1994, S. 311-324.

- Blödorn, N.** (*Controlling*): Internationales Controlling: Die ergebnisorientierte Steuerung von Geschäftsbereichen einer Multinationalen Unternehmung, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Aufl., München u. Wien 1994, S. 325-394.
- Bobber, M./Brade, K.** (*Immobilienmarketing*): Immobilienmarketing, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 581-644.
- Börsig, C./Baumgarten, C.** (*Kooperationsmanagement*): Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 475-496.
- Bon, R.** (*Principles*): Ten Principles of Corporate Real Estate Management, in: Facilities, 12. Jg. (1994), Heft 5, S. 1-3.
- Bone-Winkel, S.** (*Immobilienfonds*): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 1, Köln 1994.
- Bone-Winkel, S.** (*Wertschöpfung*): Wertschöpfung durch Projektentwicklung – Möglichkeiten für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 427-458.
- Borrmann, W.** (*Globalisierung*): Erfolgsfaktoren für die Globalisierung von Unternehmen – Ergebnisse einer Studie von A.T. Kearney, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 809-824.

- Bouris, G.** (*Real Estate Decisions*): Aligning Real Estate Decisions with Company Financial Objectives in: Site Selection Europe, Vol. 5 (1994), No. 3, S. 31-33.
- Brand, M.** (*Standortentscheidungen*): Die Bedeutung von Absatz- und Beschaffungsrisiken für Produktions- und Standortentscheidungen, Frankfurt am Main u.a. 1987.
- Brauchlin, E.** (*Internationales Management*): Internationales Management, in: Pieper, R./Richter, K. (Hrsg.): Management: Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven, Berlin 1990, S. 233-244.
- Braun, G.** (*Nutzwertanalyse*): Der Beitrag der Nutzwertanalyse zur Handhabung eines multidimensionalen Zielsystems, in: WiSt, 11. Jg. (1982), Heft 2, S. 49-54.
- Braun, W.** (*Management*): Europäisches Management: unternehmenspolitische Chancen und Probleme des Binnenmarktes, Wiesbaden 1991.
- Brenner, H.** (*Exporttechniken*): Exporttechniken, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 577-592.
- Brittinger, T.** (*Industriebau*): Betriebswirtschaftliche Aspekte des Industriebaus: eine Analyse der baulichen Gestaltung industrieller Fertigungsstätten, Universität Mannheim, Diss. 1991/92, Berlin 1992.
- Broll, U.** (*Multinationale Unternehmen*): Multinationale Unternehmen: Einführung in eine außenhandelstheoretische Analyse, in: WiSt, 22. Jg. (1993), Heft 2, S. 54-59.

- Brophy, J. (*Version*):** The Emperor's New Clothes: a Modern Version, in: Industrial Development, Vol. 160 (1991), No. 4, S. 6-11.
- Brown, A. (*Bosses*):** Top of the Bosses, in: International Management, 49. Jg. (1994), Heft 3, S. 26-29.
- Brown, D. (*Outsourcing*):** Outsourcing: How Corporations Take Their Business Elsewhere, in: Management Review, 81. Jg. (1987), Heft 2, S. 16-19.
- Brown, R. (*Proactive Real Estate*):** Building the Proactive Real Estate Operation, in: Industrial Development, Vol. 158 (1989), No. 3, S. 23-24.
- Brown, R. et al. (*Real Estate*):** Managing Corporate Real Estate, New York 1993.
- Brueggeman, W./Fisher, J./Porter, D. (*Corporate Real Estate*):** Rethinking Corporate Real Estate, in: Chew, D. (Hrsg.): The New Corporate Finance – Where Theory Meets Practice, New York u.a. 1993.
- Bruhn, M. (*Marketing*):** Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden 1990.
- Bruhn, M. (*Kommunikation*):** Werbung und Kommunikation für internationale Märkte, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 703-734.
- Bruhn, M. (*Unternehmenskommunikation*):** Integrierte Unternehmenskommunikation – Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationspolitik, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995.

- Bruhn, M./Grimm, U.** (*Denken*): Change Management, Bewältigung der Umfeldynamik: Deterministisches Denken ist passé, in: Gablers Magazin, 6. Jg. (1992), Heft 5, S. 23-29.
- Buckley, P.** (*Role*): The Role of Exporting in the Market Servicing Policies of Multinational Manufacturing Enterprises, in: Czinkota, M./Tesar, G. (Hrsg.): Export Management – An International Context, New York 1982, S. 174-199.
- Buckley, P.** (*Direktinvestitionen*): Auswirkungen von Direktinvestitionen, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 289-307.
- Buckley, P.** (*Expansion*): The Challenge of Overseas Expansion, in: Ernst & Young (Hrsg.): The Digest of Corporate Real Estate, o.O. 1993, S. 17-20.
- Bühner, R.** (*Personalmanagement*): Personalmanagement, 2. überarb. Aufl., Landsberg/Lech 1997.
- Burrows, P./Smith, G.** (*HP*): HP pictures the Future, in: Business Week, 7.7.1997, S. 40-45.
- Busse v. Colbe, W./Laßmann, G.** (*Betriebswirtschaftstheorie*): Betriebswirtschaftstheorie, Band 1: Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, 5., durchges. Aufl., Berlin u. New York 1991.
- Cadman, D. et al.** (*Property Development*): Property Development, London u.a. 1991.

- Cameron, I. A.** (*Real Estate*): Corporate Real Estate: The Emerging Role of the Asset Manager, in: The Ernst & Young Real Estate Journal, Beilage 1991, in: National Real Estate Investor, Vol. 32, No. 11 (1990), S. 12-16.
- Camp, R. C.** (*Benchmarking*): Benchmarking. (Deutsche Übersetzung von A. Steinhoff), München u. Wien 1994.
- Case, F. E.** (*Assets*): Managing Corporate Real Assets For Their Stores of Value, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 2, S. 11-13.
- Caspers, R.** (*Globalisierung*): Anforderungen an internationale Manager im Zeitalter der Globalisierung, in: EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie, Wiesbaden 1996, S. 273-292.
- Catrina, W.** (*BBC*): BBC: Glanz – Krise – Fusion, Zürich u. Wiesbaden 1991.
- Chakravarthy, B./Perlmutter, H.** (*Strategic Planning*): Strategic Planning for A Global Business, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 24 (1989), No. 2, S. 3-10.
- Chandler, A.** (*Strategy*): Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise, Cambridge u. London 1990.
- Chronley, J.** (*Responsibilities*): Clarifying Responsibilities with Other Departments, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 81-88.



- Ciochetti, B./Vandell, K./Matthews, R.** (*Real Estate Asset Management*): Introduction to Principles of Real Estate Asset Management, Part IV: Introduction and Overview of Corporate Real Estate, in: ULI (Hrsg.): An Introduction to Principles of Real Estate Asset Management, Washington D.C. o.J., S. 22-126.
- Coenenberg, A.** (*Kommunikation*): Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966.
- Coenenberg, A.** (*Jahresabschluß*): Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse: betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, 15. überarb. Aufl., Landsberg/Lech 1994.
- Coffee, H.** (*Location Factors*): Location Factors: Business As Usual, More or Less, in: Site Selection, Vol. 39 (1994), No. 1, S. 34-38.
- Corsten, H.** (*Produktionswirtschaft*): Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, 5., vollst. überarb. und wesentlich erw. Aufl., München u. Wien 1995.
- Cummings, J.** (*Financing*): Real Estate Financing Manual: A Guide to Money-Making Strategies, Englewood Cliffs, 1987.
- Dahlmann, N.** (*Assets*): Determining Real Property Assets, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 3-16.
- Darrow, L. R.** (*Profit*): Maximizing Corporate Real Estate's Profit Potential, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 4, S. 14-17.
- Davidson, W. H.** (*management*): Global strategic management, New York u.a. 1982.

- Davis, S. M.** (*Corporations*): Basic Structure of Multinational Corporations, in: Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 607-620.
- Davis, T.** (*Supply Chain Management*): Effective Supply Chain Management, in: Sloan Management Review, Vol. 34 (1993), No. 4, S. 35-46.
- Day, L. L.** (*Strategic Planning*): Facilities` Role in Strategic Planning, in: Industrial Development, Vol. 157 (1988), No. 2, S. 12-16.
- Delfmann, W.** (*Kontrollprozesse*): Planungs- und Kontrollprozesse, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3232-3251.
- Delius, W.** (*Outsourcing*): Outsourcing – welche Ressourcen auf keinen Fall, in: Der Facility Manager, 2. Jg. (1995), Heft 4, S. 12 f.
- Demling, G.** (*Kommunikation*): Vernetzte Kommunikation wird zum Erfolgsrezept, in: Die Absatzwirtschaft, 35. Jg. (1992), Heft 5, S. 52-64.
- Denison, K.** (*Portfolio Management*): FedEx`s Real Estate Group Reengineers Portfolio Management, in: National Real Estate Investor, Vol. 37 (1995), No. 8, S. 82-84.
- Denton, H.** (*Market Rates*): Walter Stücklin of Asea Brown Boveri: Performing Magic with Market Rates for Corporate Real Estate, in: Site Selection Europe, 2. Jg. (1991), Heft 1, S. 6-9.
- De Pury, D.** (*Unternehmensführung*): Corporate Governance – Herausforderung für die Unternehmensführung, in: Der Schweizer Treuhänder, 69. Jg. (1995), Heft 12, S. 1029-1036.

- Derieth, A.** (*Unternehmenskommunikation*): Unternehmenskommunikation – Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen 1995.
- Deutschmann, A.** (*HP*): How HP continues to grow, in: Fortune, Vol. 129 (1994), No. 11, S. 60-65.
- Dichtl, E./Köglmayr, H./Müller, S.** (*Exportentscheidung*): Exportentscheidung, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 511-526.
- Dieckheuer, G.** (*Wirtschaftsbeziehungen*): Internationale Wirtschaftsbeziehungen, München 1990.
- Diederichs, C. J.** (*Wirtschaftlichkeitsberechnung*): Wirtschaftlichkeitsberechnung und Nutzen-Kosten-Untersuchungen: Grundlagen und Anwendungen bei bauwirtschaftlichen Investitionsentscheidungen, Sindelfingen 1985.
- Diederichs, C. J.** (*Bauwesen*): Stand von Forschung, Lehre und Praxis des Projektmanagements im Bauwesen, in: Motzel, E. (Hrsg.): Projektmanagement in der Baupraxis bei industriellen und öffentlichen Bauprojekten, Berlin 1993, S. 3-31.
- Diederichs, C. J.** (*Projektentwicklung*): Grundlagen der Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 17-80.
- Dieterich, H.** (*Bodenmarkt*): Bodenmarkt und Bodenpolitik, in: Heuer, J. H. B./Kühne-Büning, L. (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 3., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt 1994, S. 315-364.

**Dietrich, M.** (*Facility Management*): Facility Management, in: Office Management, 39. Jg. (1991), Nr. 6, S. 32-36.

**Djarrahzadeh, M./Schwuchow, K.** (*Personalentwicklung*): Vom Auslandseinsatz zur internationalen Personalentwicklung, in: Coenenberg, A./Funk, J./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart 1993, S. 49-69.

**Dobry, A.** (*Steuerung*): Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften. Eine theoretische und empirische Untersuchung ihrer Grundlagen und Instrumente, Gießen 1983.

**Dolezalek, C. M./Warnecke, H.** (*Fabrikanlagen*): Planung von Fabrikanlagen, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg u. New York 1981.

**Domsch, M.** (*Personalwesen*): Personalwesen und technologischer Wandel, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3127-3140.

**Domsch, M./Lichtenberger, B.** (*Personaleinsatz*): Der internationale Personaleinsatz, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 475-484.

**Domschke, W.** (*Standortplanung*): Innerbetriebliche Standortplanung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3950-3962.

- Dotzler, H.-J./Schick, S.** (*Mitarbeiterkommunikation*): Integration der Mitarbeiterkommunikation: das Beispiel Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, in: Bruhn, M./Dahlhoff, H. D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1993, S. 127-144.
- Douglas, S./Craig, S.** (*Strategy*): Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 24 (1989), No. 3, S. 47-59.
- Downs, J.** (*Real Estate Management*): Principles of Real Estate Management, 12. Aufl., Chicago 1982.
- Doz, Y.** (*Management*): Strategic Management in Multinational Companies, in: Sloan Management Review, Vol. 21 (1980), Heft 4, S. 27-46.
- Doz, Y.** (*Rolle des Staates*): Die Rolle des Staates im globalen Wettbewerb, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung (Competition in global industries. Deutsche Übersetzung von M. Brandl), Wiesbaden 1992, S. 257-306.
- Doz, Y./Prahalad, C. K.** (*Patterns*): Patterns of Strategic Control Within MNC, in: Journal of International Business Studies, 15. Jg. (1984), Heft 2, S. 55-72.
- Doz, Y./Prahalad, C. K.** (*Strategic Control*): Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs, in: Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 621-634.
- Drexl, A.** (*Standorttheorien*): Standorttheorien, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3962- 3972.

- Drumm, H. J.** (*Geschäftsbereichsorganisation*): Zum Aufbau internationaler Unternehmungen mit Geschäftsbereichsorganisation, in: zfbf, 31. Jg. (1979), Heft 1, S. 38-56.
- Drumm, H. J.** (*Personalwirtschaftslehre*): Personalwirtschaftslehre, 2., neu bearb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 1989.
- Drumm, H. J.** (*Personalführung*): Personalführung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3099-3114.
- Duckworth, S.** (*Corporate Real Property*): Realizing the Strategic Dimension of Corporate Real Property Through Improved Planning and Control Systems, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 8 (1993), No. 4, S. 495-509.
- Dubben, N./Sayce, S.** (*Portfolio Management*): Property Portfolio Management: an introduction, London 1991.
- Dülfer, E.** (*Internationalisierung*): Die Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen, in: BFuP, 37. Jg. (1985), Heft 6, S. 493-514.
- Dülfer, E.** (*Direktinvestitionen*): Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 472-495.
- Dülfer, E.** (*Kulturbereich*): Management in fremden Kulturbereichen, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 2647-1915.

- Dülfer, E. (*Management*):** Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, in: Hammer, R. (Hrsg.): Strategisches Management global: Unternehmen, Menschen, Umwelt erfolgreich gestalten und führen, Wiesbaden 1993, S.174-183.
- Dülfer, E. (*Internationales Management*):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 4., überarb. Aufl., München u. Wien 1996.
- Dürand, D. (*Enormer Druck*):** Enormer Druck, in: WirtschaftsWoche, 49. Jg. (1995), Heft 45, S. 172.
- Ebers, M./Gotsch, W. (*Organisation*):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin u. Köln 1992, S. 193-242.
- Ebert, L. P. (*Lease vs. Buy*):** Lease vs. Buy: The Corporate Perspective, in: Real Estate Issues, Vol. 12 (1987), No. 1, S. 15-20.
- Ebert, L. P. (*Corporate Real Estate*):** The Future of Corporate Real Estate, in: Ernst & Young (Hrsg.): The Digest of Corporate Real Estate, o.O. 1993, S. 5-8.
- Eckardstein, D. v. (*Personalfreisetzung*):** Personalfreisetzung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3091-3099.
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (*Personalpolitik*):** Betriebliche Personalpolitik, München 1973.
- Eisenführ, F. (*Profit Center*):** Profit Center, in: DBW, 45. Jg. (1985), Heft 1, S. 99-100.

**Engelhardt, J./Dähn, M.** (*Internationales Management*): Internationales Management, in: DBW, 54. Jg. (1994), Heft 2, S. 247-266.

**Engelhardt, J./Dähn, M.** (*Unternehmenstätigkeit*): Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit – Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 23-44.

**Engelmeyer, E.** (*Personalführung*): Identitätsorientierte interkulturelle Personalführung aus gesellschaftstheoretischer Perspektive, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Aufl., München u. Wien 1994, S. 395-492.

**Ernst, D.** (*Corporate Real Estate*): Die Auswirkungen der Wertschöpfung im Corporate Real Estate auf die Finanzierungsstruktur bzw. den Kurswert des Unternehmens, Vortrag im Rahmen des 33. Management Kongresses: Corporate Real Estate Management, Frankfurt am Main/Neulenburg 2.-3.5.1995.

**Ernst, K.** (*Kompetenz*): Kompetenz neu vermessen, in: Die Absatzwirtschaft, 34. Jg. (1991), Heft 1; S. 38-57.

**Ernst & Young** (*Corporate Real Estate 2000 European Survey*): Corporate Real Estate 2000 European Survey, IDRC, o.O. 1996.

**Eschenbach, R./Kunesch, H.** (*Konzepte*): Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, Stuttgart 1993.

**Evers, T.** (*Imperium*): Auf dem Weg zum postmodernen Imperium, in: FAZ, Nr. 232 (7.10.97), S. 12.



- Eversmann, M.** (*Real Estate*): Corporate Real Estate Management: Mit CRE nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen, interner Vortrag bei der Vereinsbank, Hamburg 23.8.1995.
- Fack, F.** (*Globalisierung*): Angst vor der Globalisierung, in: Die Bank, o.Jg. (1997), Heft 8, S. 451.
- Faisst, R.** (*Gestaltungskriterien*): Gestaltungskriterien innovativer Unternehmen, in: Gablers Magazin, 9. Jg. (1995), Heft 8, S. 18-23.
- Falk, B.** (*Gewerbe-Großimmobilien*): Gewerbe-Großimmobilien des Handels, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 15-32.
- Falk, B. et al.** (*Immobilienwirtschaft*): Handbuch Immobilienwirtschaft, Köln 1996.
- Fayerweather, J.** (*Unternehmung*): Begriff der internationalen Unternehmung, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 926-948.
- Feldmann, H.** (*Beschaffungsstruktur*): Die Beschaffungsstruktur deutscher Damenoberbekleidungsunternehmen: eine empirische und theoretische Untersuchung zur Entwicklung eines Standort-Management-Instrumentes, Universität Erlangen-Nürnberg, Diss. 1995, Frankfurt am Main u.a. 1996.
- Feinen, K.** (*Leasing*): Leasing, in: Christians, W. (Hrsg.): Finanzierungshandbuch, 2. völlig überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1988, S. 445-466.

- Feurer, R./Chaharbaghi, K./Wargin, J.** (*Hewlett-Packard*): Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard, in: *Management Decision*, 33. Jg. (1995), Heft 10, S. 4-16.
- Ficek, E. F./Henderson, T. P./Johnson, R. H.** (*Real Estate*): Real Estate Principles and Practices, 5. Aufl., Columbus 1990.
- Fieten, R.** (*Wertschöpfungsaktivitäten*): Politische, wettbewerbliche und kostenorientierte Bestimmungsgründe der Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 681-704.
- Fieten, R./Friedrich, W./Lageman, B.** (*Globalisierung*): Globalisierung der Märkte: Herausforderung und Optionen für kleinere und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): *Schriften zur Mittelstandsforschung*, Nr. 73, Stuttgart 1997.
- Fischer, H.** (*Hewlett-Packard*): Mitarbeiterentwicklung bei Hewlett-Packard: Die HP-Unternehmenskultur, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): *Strategien der Personalentwicklung*, Wiesbaden 1997, S. 23-34.
- Fleischmann, F.** (*Büro*): Räumlich getrennt – sachlich vereint. Das virtuelle Büro der Zukunft, in: *Office Management*, 45. Jg. (1997), Heft 5, S. 47-49.
- Fohlmeister, K.** (*Immobilien-Leasing*): Immobilien-Leasing, in: Hagenmüller, K. F./Eckstein, W. (Hrsg.): *Leasing-Handbuch für die betriebliche Praxis*, 6. völlig neu bearb. Aufl., Frankfurt am Main 1992, S. 177-211.

- Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (*Globalisierung*):** Wirtschaftlicher Strukturwandel, Globalisierung und Stadtentwicklung, Frankfurt am Main 1996.
- Frese, E. (*Organisation*):** Grundlagen der Organisation, 4. durchges. Aufl., Wiesbaden 1988.
- Frese, E. (*Führung*):** Führung, Organisation und Unternehmensverfassung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 1284-1299.
- Frese, E. (*Profit Center*):** Profit Center und Verrechnungspreise – Organisationstheoretische Analyse eines aktuellen Problems, in: zfbf, 47. Jg. (1995), Heft 10, S. 942-954.
- Frese, E./Beecken, T. (*Unternehmensstrukturen*):** Dezentrale Unternehmensstrukturen, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 133-146.
- Frese, E./Blies, P. (*Internationalisierung*):** Konsequenzen der Internationalisierung für Organisation und Management der Muttergesellschaft, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 287-308.
- Frese, E./Werder, A. v. (*Organisation*):** Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor – Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: zfbf, 46. Jg. (1994), Sonderheft 33, S. 1-27.
- Friedemann, J. (*Immobilienmanagement*):** Unternehmen entdecken das betriebliche Immobilienmanagement, in: FAZ, Nr. 176 (30.7.1993), S. 31.

- Friedemann, J. (*Betriebsimmobilien*):** Betriebsimmobilien sollen die Wettbewerbsfähigkeit steigern, in: FAZ, Nr. 41 (18.2.1994), S. 41.
- Friedenstab, T./Sieler, C. (*Outsourcing*):** Die Risiken des Outsourcing werden oft ignoriert, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 10 (15.1.98), S. 3.
- Frieling, M. (*Corporate Real Estate Management*):** Corporate Real Estate Management – Chancen und Risiken für die Immobilienwirtschaft, Vortrag im Rahmen des Seminars: Immobilienmarketing, Berlin 23.-24. 10.1995.
- Frieske, A. (*Facility Management*):** Facility Management mit eigenem Personal?, in: Facility Management, 1. Jg. (1995), Heft 3, S. 57-60.
- Frigo-Mosca, F./Brütsch, D./Tettamanti, S. (*Organisation*):** Vorwärts zur virtuellen Organisation, in: Office Management, 44. Jg. (1996), Heft 9, S. 46-50.
- Froelich, W. (*Freizeitimmobilien*):** Freizeitimmobilien, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 131-146.
- Frutig, D./Reiblich, D. (*Facility Management*):** Facility Management: Erfolgsfaktoren der Immobilien- und Anlagenbewirtschaftung, Stuttgart 1995.
- Fuchs, W. (*Werbung*):** Pro und Contra standardisierter transkultureller Werbung, in: Markenartikel, 57. Jg. (1995), Heft 9, S. 432-435.
- Gabele, E./Dannenberg, J./Kroll, M. (*Immobilien-Leasing*):** Immobilien-Leasing: Vertragsformen, Vor- und Nachteile, steuerliche Analyse, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden 1995.

- Gadient, S./Hook, R.** (*Organizing*): Organizing, Staffing and Compensating the Corporate Real Estate Function, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 61-80.
- Gaffinen, P./Holliger, R.** (*Supply Management*): Supply Management bei ABB, in: Thexis, 15. Jg. (1994), Heft 1, S. 29-37.
- Garcia, L. F.** (*Real Estate*): AT+T Case Study: How We Restructured Real Estate Operations, in: Site Selection, Vol. 40 (1995), No. 3, S. 482-483.
- Gasser, T.** (*Unternehmen*): Ein europäisches Unternehmen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 124. Jg. (1988), Heft 3, S. 233-241.
- Gasser, T.** (*ABB*): Visionen für ABB, in: Die Unternehmung, 44. Jg. (1990), Heft 2, S. 120-127.
- Gasser, T.** (*Wettbewerb*): Nutzung interner Stärken im Wettbewerb, in: io Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Heft 2, S. 32-36.
- Gaugler, E.** (*Personalwesen*): Personalwesen, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3140-3158.
- Gebert, D.** (*Organisationsentwicklung*): Organisationsentwicklung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3007-3018.
- Gehlen, F. J.** (*Gewerbeparks*): Gewerbeparks – Philosophie und Umsetzung, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 101-114.

- Ghoshal, S./Bartlett, C. A.** (*Processes*): Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes, in Harvard Business Review, 73. Jg. (1995), Heft 1, S. 86-96.
- Ghoshal, S./Nohria, N.** (*Corporations*): Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, in: Sloan Management Review, Vol. 34 (1993), No. 2, S. 23-35.
- Gibbs, M.** (*Real Estate*): SIOR Seeks Clues to Corporate Real Estate Puzzle, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 9, S. 117-118.
- Gilbert, R.** (*Corporate Real Estate*): Corporate Real Estate Pricing at IDS, in: Industrial Development, Vol. 160 (1991), No. 6, S. 24-26.
- Giroux, B.** (*Disposition*): Asset Disposition, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 187-194.
- Gladwin, T./Walter, I.** (*Political Forces*): How Multinationals Can Manage Social and Political Forces, in: Bartlett, C./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 236-252.
- Glanegger, P.** (*Herstellungskosten*): Anschaffungs- und Herstellungskosten bei Grundstücken und Gebäuden, in: DB, 40. Jg. (1987), Teil 1, Heft 42, S. 2115-2120.
- Glaum, M.** (*Internationalisierung*): Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Universität Gießen, Habilitationsschrift 1995, Wiesbaden 1996.
- Görner, J.** (*Rechner*): Der Rechner sammelt, der Mensch bewertet, in: Gablers Magazin, 12. Jg. (1998), Heft 3, S. 10-13.

- Gomez, P. et al. (*Management*):** Multilokales Management: Zur Interpretation eines vernetzten Systems, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart u. Wien 1992, S. 273-294.
- Gomez, P./Zimmermann, T. (*Unternehmensorganisation*):** Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt am Main u. New York 1992.
- Goold, M./Campbell, A. (*Control*):** Managing Diversity: Strategy and Control in Diversified British Companies, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 382-400.
- Gop, R. (*Bilanz-Kur*):** Bilanz-Kur mit Flächen Diät, in: Immobilien Manager, 1. Jg. (1994), Nr. 2, S. 6-14.
- Gowan, C. A. (*Evaluation Surplus Property*):** Decision Making Under Uncertainty: A Case Study in Evaluating Surplus Property, in: Industrial Development, Vol. 162 (1993), No. 3, S. 22-25.
- Graham, R. (*Outsourcing*):** Outsourcing and keeping control: the key legal issues, in: Property Management, Vol. 11 (1993), No. 2, S. 141-145.
- Greenblatt, S. (*Real Estate*):** Selling Commercial and Industrial Real Estate, in: Seldin, M./Boykin, J. H.: The Real Estate Handbook, Homewood 1990, S. 265-282.
- Grimm, U. (*Unternehmensführung*):** Evolutorische Unternehmensführung: Der neue Horizont für Unternehmer, in: Gablers Magazin, 8. Jg. (1994), Heft 10, S. 16-21.

- Grimm, U.** (*Evolutorische Unternehmensführung*): Evolutorische Unternehmensführung – Eine programmatische Skizze, in: EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie, Wiesbaden 1996, S. 317-344.
- Grob, L.** (*Nutzwertanalyse*): Fallstudie zur Nutzwertanalyse, in: WiSt, 14. Jg. (1985), Heft 3, S. 150-153.
- Gutenberg, E.** (*Produktion*): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 23. Aufl., Berlin, Heidelberg u. New York 1979.
- Gwynne, P.** (*ABB*): Managing „multidomestic“ R&D at ABB, in: Research Technology Management, 38. Jg. (1995), Heft 1, S. 30-33.
- Hahn, D.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 31-51.
- Hahn, D.** (*Unternehmensplanung*): Integrierte Organisations- und Führungskräfteplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 401-423.
- Hahn, D.** (*Führung*): Strategische Führung und Controlling unter besonderer Berücksichtigung internationaler Aspekte, in: Controlling, 2. Jg. (1990), Heft 4, S. 176-185.
- Hahn, D.** (*Planung*): Planung und Kontrolle, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3185-3200.



- Hahn, H.** (*Risikopolitik*): Die Risikopolitik der internationalen Unternehmung, Justus-Liebig-Universität Gießen, Diss. 1983, Gießen 1983.
- Hahn, T.** (*Kunden*): Den Kunden im Blick – der ABB-Konzern optimiert interne Strukturen, in: Energie-Spektrum, 10. Jg. (1995), Heft 3, S. 16-22.
- Haines, R.** (*Corridors*): Border Corridors, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 3, S. 549-580.
- Hamel, G./Prahalad C. K.** (*Global Strategy*): Do You Really Have a Global Strategy?, in: Bartlett, C./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 382-390.
- Hammer, R. M.** (*Unternehmensplanung*): Unternehmensplanung: Lehrbuch der Planung und strategischen Unternehmensführung, 4. durchges. Aufl., München, Wien u. Oldenburg, 1991.
- Handy, C.** (*Corporate Power*): Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper, in: Harvard Business Review, Vol. 70 (1992), No. 6, S. 59-72.
- Hansmann, K. W.** (*Standortplanung*): Entscheidungsmodelle zur Standortplanung der Industrieunternehmen, Wiesbaden 1974.
- Harms, J.** (*Hewlett-Packard*): Warum vertrauensvolle Partnerschaft noch immer Erfolg verspricht: Fallstudie Hewlett-Packard, in: Innovation & Management, 42. Jg. (1993), Heft 4, S. 12-18.
- Harrison, R.** (*lease*): The lease, in: Irwin, R. (Hrsg.): Handbook of Property Management, New York 1986, S. 155-202.
- Harvey, J.** (*economics*): Urban land economics, 2. Aufl., London 1987.

- Hauschildt, J.** (*Globalisierung*): Globalisierung der Wirtschaft – Zur Rolle der Betriebswirtschaftslehre, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart u. Wien 1992, S. 5-8.
- Hausmann, H.** (*Internationalisierungsformen*): Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 459-474.
- Haverkamp, P./Salton, G.** (*Real Estate as a Corporate Reservoir*): Real Estate as a Corporate Reservoir, in: Industrial Development, Vol. 154 (1985), No. 3, S. 16-21.
- Hax, A. C./Majluf, N. S.** (*Management*): Strategisches Management. Ein integratives Konzept aus dem MIT (Strategic management. Deutsche Übersetzung von S. Mantscheff), neubearb. Studienausgabe, Frankfurt am Main u. New York 1991.
- Healey, P.** (*development process*): Models of the development process: a review, in: Journal of Property Research, Vol. 8 (1991), No. 3, S. 219-238.
- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V.** (*Organization*): Multinational Organization Development, Reading 1979.
- Heinen, E.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. verbesserte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1977.
- Hellmig, G.** (*Standortplanung*): Betriebliche Standortplanung (I), in: WISU, 20. Jg. (1991), Heft 1, S. 35-37.

- Hentze, J. et al.** (*Unternehmensplanung*): Unternehmensplanung: eine Einführung, 2. Aufl., Bern, Stuttgart u. Wien 1993.
- Henzler, H.** (*Globalisierung*): Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich, in: ZfB, 62. Jg. (1992), Ergänzungsheft 2, S. 83-97.
- Henzler, H./Rall, W.** (*Weltmarkt I*): Aufbruch in den Weltmarkt I, in: manager magazin, 15. Jg. (1985), Heft 9, S. 176-190.
- Henzler, H./Rall, W.** (*Weltmarkt II*): Aufbruch in den Weltmarkt II, in: manager magazin, 15. Jg. (1985), Heft 10, S. 254-262.
- Henzler, H./Rall, W.** (*Weltmarkt III*): Aufbruch in den Weltmarkt III, in: manager magazin, 15. Jg. (1985), Heft 11, S. 167-171.
- Henzler, H./Rall, W.** (*Management-Holding*): Management-Holding: Leistungsfähige Strukturalternative, aber kein Allheilmittel, in: DBW, 47. Jg. (1987), Heft 2, S. 229-232.
- Hermanns, A./Wißmeier, U.** (*Marktbearbeitung*): Strategien der internationalen Marktbearbeitung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 267-286.
- Hermes, S.** (*Hand*): Alles aus einer Hand, in: INTEC, 2. Jg. (1995), Heft 1/2, S. 27-29.
- Herring, Baker, Harris** (*Standortwahl*): Branchentrends und Standortwahl: Standort Europa – Standort Berlin, Berlin 1993.

- Heuer, J. H. B.** (*Wohnungsmärkte*): Die Wohnungsmärkte im gesamtwirtschaftlichen Gefüge, in: Jenkins, H. W. (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft, 3., überarb. und erw. Aufl., München u. Wien 1991, S. 23-41.
- Heuer, J. H. B. et al.** (*deutsche Wohnungswirtschaft*): Die deutsche Wohnungswirtschaft im Europäischen Binnenmarkt – Ein Gutachten, Köln 1990.
- Hilb, M.** (*Personalmanagement*): Entwicklungsphasen des multikulturellen Personalmanagements, in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, München 1991, S. 111-120.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.** (*Organisationslehre 2*): Organisationslehre 2: Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme, 4. erg. Aufl., Bern u. Stuttgart 1992.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P.** (*Organisationslehre 1*): Organisationslehre 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. überarb. Aufl., Bern u. Stuttgart 1994.
- Himmel, G.** (*Organisation*): Die föderalistische Organisation transnationaler Unternehmen, Universität St. Gallen, Diss. 1995, Bamberg 1996.
- Hines, M. A.** (*Marketing*): Marketing real estate internationally, Westport 1988.
- Hines, M. A.** (*Real Estate*): Global Corporate Real Estate Management: a handbook for multinational businesses and organizations, Westport 1990.

- Hinterhuber, H. H.** (*Dynamik*): Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 66-89.
- Hinterhuber, H. H.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung, 5., Neubearb. Aufl., Berlin u. New York 1992.
- Hinterhuber, H. H.** (*Globalisierung*): Globalisierung der Märkte und Internationalisierungsprozesse, in: Hammer, R. (Hrsg.): Strategisches Management global: Unternehmen, Menschen, Umwelt erfolgreich gestalten und führen, Wiesbaden 1993, S.151-173.
- Hinterhuber, H. H.** (*Strategisches Denken*): Strategische Unternehmensführung I – Strategisches Denken, 6., Neubearb. Aufl., Berlin u. New York 1996.
- Hinterhuber, H. H.** (*Strategisches Handeln*): Strategische Unternehmensführung II – Strategisches Handeln, 6., völlig neu bearb. Aufl., Berlin u. New York 1997.
- Hinterhuber, H./Hammer, R.** (*Produktlebenszyklus*): Produktlebenszyklus, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1715-1727.
- Hinterhuber, H./Lauda, K.** (*Zentral steuern*): Zentral steuern, dezentral führen, gemeinsam handeln: Erfahrungen aus einem Strategieprojekt, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S. 815-827.

- Hirsch-Kreinsen, H./Wilhelm, K.** (*Internationalisierung*): Internationalisierung eines elektrotechnischen Unternehmens – Das Beispiel ABB, in: Meil, P. (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion, Frankfurt am Main u. New York 1996, S. 101-122.
- Hoewing, M.** (*Latin America*): Corporations Tackle Real Estate in Latin America, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 8, S. 22 f. und 97.
- Hoewing, M.** (*Hoteling*): Fortune 500 Check Into Hoteling, Virtual Offices, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 10, S. 30 und 200.
- Hoffmann, C. D.** (*Führungskräfteplanung*): Führungskräfteplanung in internationalen Unternehmen, in: Wacker, W. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung: Management-Probleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981, S. 221-237.
- Hoffmann, K./Linden, F.** (*ABB*): Kommando zurück – ABB, in: manager magazin, 23. Jg. (1994), Heft 11, S. 34-45.
- Hofheinz, P.** (*ABB*): Inside ABB, in: RussiaReview, 3. Jg. (1996), Heft 93, S. 9-15.
- Hoitsch, H.** (*Produktionswirtschaft*): Produktionswirtschaft: Grundlagen einer industriellen Betriebswirtschaftslehre, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München 1993.
- Holbrook, E.** (*Property Management*): Property Management, in: Davidson, A./Leonard, J. (Hrsg.): The Property Development Process, London 1976, S. 71-79.

- Holzmüller, H.** (*Unternehmensverbund*): Bedeutung und Instrumente zur Handhabung der kulturellen Heterogenität im internationalen Unternehmensverbund, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 785-808.
- Homann, K./Schäfers, W.** (*Immobiliencontrolling*): Immobiliencontrolling, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 187-214.
- Hopfenbeck, W.** (*Managementlehre*): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1992.
- Hopkins, N.** (*Australian*): The Australian Advantage, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 3, S. 597-614.
- Horváth, P.** (*Internationales Controlling*): Internationales Controlling, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 241-254.
- Horváth, P.** (*Controlling*): Controlling, 5. überarb. Auflage, München 1994.
- Horváth, P. et al.** (*Controllingkonzept*): Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, 2. völlig überarb. Auflage, München 1995.
- Horváth, P./Herter, R. N.** (*Benchmarking*): Benchmarking: Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 3. Jg. (1992), Heft 1, S. 4-11.

**Hout, T. et al.** (*Global Companies*): How Global Companies Win Out, in: Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 371-381.

**HP** (*Unternehmensziele*): Unternehmensziele, Böblingen 1993.

**HP** (*Unternehmenskultur von Hewlett-Packard*): Die Unternehmenskultur von Hewlett-Packard, Böblingen 1996.

**HP** (*1997 Annual Report*): Hewlett-Packard 1997 Annual Report, Palo Alto 1998.

**HP** (*Geschäftsbericht 1997*): Geschäftsbericht 1997, Böblingen 1998.

**HP** (*Real Estate*): Hewlett-Packard Real Estate, unveröffentlichtes Organigramm, Palo Alto 1998.

**HP** (*HP-Germany Real Estate*): HP-Germany Real Estate & Field Services, unveröffentlichtes Organigramm, Böblingen 1998.

**HP** (*Annual Meeting*): 1998 Annual Meeting Summary, in: [http://www.hp.com/financials/shar\\_mtg98.htm](http://www.hp.com/financials/shar_mtg98.htm), 27.5.1998.

**HP** (*Brief*): HP in Brief, in: <http://www.hp.com/abouthp/1997/textver.htm>, 27.5.1998.

**HP** (*Chemical Analysis Group*): Chemical Analysis Group, in: <http://www.hp.com/abouthp/cag.htm>, 27.5.1998.

**HP** (*Citizenship*): Citizenship, in: <http://www.hp.com/abouthp/1997/citizen.htm>, 27.5.1998.



- HP (*Company Facts*):** Company Facts, in: <http://www.hp.com/abouthp/CorporateOverview.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Corporate Objectives*):** Corporate Objectives, in: <http://www.hp.com/abouthp/corobj.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Financial Online*):** Financial Online, in: <http://www.hp.com/financials.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Future Directions*):** Future Directions, in: [http://www.hp.com/financials/personnel/future\\_directions/futr\\_direct\\_1.htm](http://www.hp.com/financials/personnel/future_directions/futr_direct_1.htm), 27.5.1998.
- HP (*History*):** History, in: <http://www.hp.com/abouthp/history.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Laboratories*):** MC-squared and HP Laboratories, in: <http://www.hp.com/abouthp/1997/mc2.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Labs*):** HP Labs, in: <http://www.hp.com/abouthp/hplabs.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Letter to Shareholders*):** 1997 Annual Report – Letter to Shareholders, in: <http://www.hp.com/financials/97annrep/letter.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Locations*):** Product development and manufacturing locations, in: <http://www.hp.com/abouthp/1997/location.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Philanthropy*):** Philanthropy, in: <http://www.hp.com/abouthp/grants.htm>, 27.5.1998.
- HP (*Products and Services*):** Products and Services, in: <http://www.hp.com/abouthp/1997/product2.htm>, 27.5.1998.

**HP (*The HP Way*):** The HP Way, in: <http://www.hp.com/abouthp/hpway.htm>,  
27.5.1998.

**HP (*Worldwide*):** HP Worldwide, in: <http://www.hp.com/abouthp/world.htm>,  
27.5.1998.

**HP (*Daten und Fakten*):** Daten und Fakten, in: <http://www.Hewlett-Packard.de/unternehmen/daten-fakten.htm>, 27.5.1998.

**HP (*Unternehmen*):** Das Unternehmen: Hewlett-Packard in Deutschland, in:  
<http://www.Hewlett-Packard.de/unternehmen/hp-in-deutschland.htm>,  
27.5.1998.

**HP (*Unternehmenskultur*):** Das Unternehmen: Unternehmenskultur, in:  
<http://www.Hewlett-Packard.de/unternehmen/unternehmenskultur.htm>,  
27.5.1998.

**HP (*Corporate Organization*):** Hewlett-Packard Corporate Organization, in:  
[http://www.hp.com/abouthp/company\\_facts/corp\\_org\\_chart.gif](http://www.hp.com/abouthp/company_facts/corp_org_chart.gif),  
8.10.1998.

**Hünerberg, R. (*Marketing*):** Internationales Marketing, Landsberg 1994.

**Hüttner, M. (*Marketing-Management*):** Marketing-Management: allgemein-  
sektoral-international, München u. Wien 1994.

**Hummel, T. (*Marketing*):** Internationales Marketing, München u. Wien 1994.

**Hungenberg, H. (*Zentralisation*):** Zentralisation und Dezentralisation: strategi-  
sche Entscheidungsverteilung in Konzernen, Universität Gießen, Diss.  
1995, Wiesbaden 1995.

- Hylton, R.** (*Revolution*): The Revolution in Real Estate, in: *Fortune*, Vol. 130 (1994), No. 5, S. 94-98.
- Isakson, H./Sircar, S.** (*Corporate Real Asset Management*): The Critical Success Factors Approach to Corporate Real Asset Management, in: *Real Estate Issues*, Vol. 15 (1990), No. 1, S. 26-31.
- Isenhöfer, B./Väth, A.** (*Lebenszyklus*): Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 141-148.
- Isenhöfer, B./Väth, A.** (*Projektentwicklung*): Projektentwicklung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 149-228.
- Isenhöfer, B./Väth, A.** (*Immobilienanalyse*): Immobilienanalyse, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): *Immobilienökonomie*, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 319-380.
- Jaben, J.** (*Corporate Real Estate*): Valuation, Management of Corporate Real Estate heats up as Business Climate cools, in: *National Real Estate Investor*, Vol. 32 (1990), No. 9, S. 48-58.
- Jack, J.** (*Outsourcing*): Outsourcing Can Enrich the Corporate Bottom Line, in: *Site Selection Europe*, 3. Jg. (1992), No. 12, S. 18-19.
- Jack, J.** (*Facilities Management*): Strategic Facilities Management, in: *Property Management*, Vol. 12 (1994), No. 4, S. 40-43.

- Jacobs, O./Spengel, C.** (*Unternehmensbesteuerung*): Unternehmensbesteuerung im internationalen Vergleich – Eine Bestandsaufnahme, in: Siebert, H. (Hrsg.): Steuerpolitik und Standortqualität: Expertisen zum Standort Deutschland, Tübingen 1996, S. 49-98.
- Jewett, L. C.** (*Surplus Corporate Properties*): Disposing of Surplus Corporate Properties at Optimum Returns: Making Silk Purses from Sow's Ears, in: Industrial Development, Vol. 161 (1992), No. 2, S. 14-19.
- Joas, A./Fleischhauer, U.** (*Milliardenmarkt*): Ein Milliardenmarkt entsteht, in: Facility Management, 1. Jg. (1995), Heft 1, S. 43-46.
- Johnson, L./Redman, A./Tanner, J.** (*Corporate Real Estate*): Utilization and Application of Business Computing Systems in Corporate Real Estate, in: Journal of Real Estate Research, Vol. 13 (1997), No. 2, S. 211-230.
- Johnston, W.** (*Global Work Force*): Global Work Force 2000: The New World Labor Market, in: Harvard Business Review, Vol. 69 (1991), Heft 2, S. 115-127.
- Jokisch, J.** (*Auslandsgesellschaften*): Finanzierungswirtschaftliche Probleme und Lösungsansätze des Managements von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 731-750.
- Jonas, C. W.** (*Property*): Property in the European Economy, in: Real Estate Issues, Vol. 20 (1995), No. 1, S. 13-22.
- Joroff, M.** (*Corporate Real Estate 2000*): Corporate Real Estate 2000 – Management Strategies for the Next Decade, in: Industrial Development, Vol. 161 (1992), No. 8, S. 1-6.

- Joroff, M. et al. (*Strategic Management*):** Strategic Management of the Fifth Ressource: Corporate Real Estate, IDRF, o.O. 1992.
- Joroff, M. et al. (*Fifth Resource*):** Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate, in: Industrial Development, Vol. 162 (1993), No. 5, S. 14-19.
- Jung, H. (*Betriebswirtschaftslehre*):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München u. Wien 1994.
- Jungnickel, R. (*Direktinvestitionen*):** Internationale Direktinvestitionen, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 308-315.
- Kammel, A. (*Personaleinsatz*):** Internationaler Personaleinsatz in multinationalen Unternehmen, in: WISU, 21. Jg. (1992), Heft 3, S. 179-184.
- Kane, C. (*Planning*):** Strategic Facility Planning: The Organizational Imperative, in: Industrial Development, Vol. 159 (1990), No. 4, S. 5-8.
- Kapstein, J. (*Euro-Gospel*):** Preaching the Euro-Gospel, in: Business Week, 23.7.1990, S. 34-38.
- Karlen, W. (*Produktentwicklung*):** Management der Produktentwicklung im Kraftwerksbau, Universität St. Gallen, Diss. 1997, Bamberg 1997.
- Kaufmann, F.-X. (*Gesellschaft*):** Was hält die Gesellschaft heute zusammen?, in: FAZ, Nr. 256 (4.11.97), S. 11 f.
- Kebschull, D. (*Internationalisierungsmotive*):** Internationalisierungsmotive, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 974-982.

- Keegan, W.** (*Marketing*): Global Marketing Management, 4. Aufl., New York 1994.
- Keller, T.** (*Internationalisierungsgrad*): Holdingkonzepte als organisatorische Lösungen bei hohem Internationalisierungsgrad, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 705-730.
- Kemmler, F.** (*Organisation*): Organisation von Immobilienunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 687-706.
- Kennedy, C.** (*AT&T*): The Transformation of AT&T, in: Long Range Planning, 22. Jg. (1989), Heft 3, S. 10-17.
- Kennedy, C.** (*ABB*): ABB – Model Merger for the New Europe, in: Long Range Planning, 25. Jg. (1992), Heft 5, S. 10-17.
- Kenter, M.** (*Steuerung*): Die Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften, in: Welge, M./Kenter, M. (Hrsg.): Schriftenreihe zum internationalen Management, Band 1, Frankfurt am Main, Bern u. New York 1985.
- Kets de Vries, M./de Vitry d'Avaucourt, R.** (*Barnevik*): Percy Barnevik: The Corporate Transformation Wizard, INSEAD Casestudy, Fontainebleau 1994.
- Kicherer, H. P.** (*Informationsversorgung*): Koordinationsaufgaben des Controllers im Bereich der Informationsversorgung internationaler Unternehmen, in: Wacker, W. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung: Management-Probleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981, S. 239-249.

- Kiechl, R.** (*Kompetenz*): Interkulturelle Kompetenz, in: Kopper, E./Kiechl, R. (Hrsg.): Globalisierung: von der Vision zur Praxis, Zürich 1997.
- Kieser, A.** (*Orga*): Organisation, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 2988-3006.
- Kieser, A.** (*Organisation*): Organisation, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmenspolitik, Stuttgart 1993, S. 144-175.
- Kieser, A./Kubicek, H.** (*Organisation*): Organisation, 3. völlig neu bearb. Aufl., Berlin u. New York 1992.
- Kimblér, L. B.** (*Proactive Real Estate Management*): GTE Corporate Real Estate: A case study in Establishing Proactive Real Estate Management, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 3, S. 9-12.
- Knutsen, K.** (*Sale-Leaseback*): The Impact of Real Estate on Operations and Financial Statements: Sale-Leaseback Transactions, in: Industrial Development, Vol. 159 (1990), No. 6, S. 27-30.
- Koch, H.** (*Unternehmensplanung*): Dezentrale und zentrale Elemente der strategischen Unternehmensplanung, in: Koch, H. (Hrsg.): Unternehmensstrategien und strategische Planung: Erfahrungen und Folgerungen, zfbf, 35. Jg. (1983), Sonderheft 15, S. 91-95.
- Koch, H.** (*Planungssysteme*): Planungssysteme, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3251-3262.

- Köhler, R./Hüttemann, H.** (*Marktauswahl*): Marktauswahl im internationalen Marketing, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1428-1440.
- Koerber, E. v.** (*ABB*): Geschäftssegmentierung und Matrixstruktur im internationalen Großunternehmen – Das Beispiel ABB, in: zfbf, 45. Jg. (1993), Heft 12, S. 1060-1067.
- Koidl, G.** (*Risiken*): Risiken bei der Finanzierung ausländischer Immobilien, in: Der langfristige Kredit, 41. Jg. (1990), Heft 20, S. 636-639.
- Kolks, U.** (*Strategieimplementierung*): Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Universität Gießen, Diss. 1990, Wiesbaden 1990.
- Koopmann, M.** (*Kostentransparenz*): Kostentransparenz und Kostenpolitik als Teil einer systematischen Immobilienpolitik, Berlin u.a. 1989.
- Kormann, H.** (*Ziele*): Ziele und Strategien internationaler Unternehmen, in: Wacker, W. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung: Management-Probleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981, S. 121-136.
- Kosiol, E.** (*Organisation*): Organisation der Unternehmung, 2. durchges. Aufl., Wiesbaden 1976.
- Kosmath, E.** (*Organisation*): Organisation: die multinationale Aufgabenstruktur, Wien u. New York 1990.
- Kossbiel, H.** (*Personalplanung*): Personalplanung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3127-3140.



- Kossbiel, H.** (*Personalwirtschaft*): Personalwirtschaft, in: Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Leistungsprozeß, 6. Neubearb. Aufl., Stuttgart 1994, S. 395-476.
- Kotch, R. A.** (*Benchmarking*): Benchmarking Corporate Real Estate Performance at AT&T, in: Industrial Development, Vol. 158 (1989), No. 5, S. 5-7.
- Kotler, P.** (*Megamarketing*): Megamarketing, in: Harvard Business Review, 64. Jg. (1986), Heft 2, S. 117-124.
- Kotler, P.** (*Globalization*): Globalization – Realities and Strategies, in: Die Unternehmung, 44. Jg. (1990), Heft 2, S. 79-99.
- Kotler, P./Bliemel, F.** (*Marketing-Management*): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung, Steuerung (Marketing-Management: Analysis, Planning, Implementation & Control. Deutsche Übersetzung von M. Brandl), 8. vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kreikebaum, H.** (*Unternehmensplanung*): Strategische Unternehmensplanung, 5. überarb. Aufl., Stuttgart 1993.
- Kreikebaum, H.** (*Konflikte*): Anforderungen an die strategische Unternehmensplanung international tätiger Unternehmen durch die Zunahme ethischer Konflikte, in: EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie, Wiesbaden 1996, S. 373-398.
- Kreikebaum, H.** (*Organisationsmanagement*): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und neue Strukturen, Wiesbaden 1998.

- Kreikebaum, H./Grimm, U.** (*Unternehmensplanung*): Strategische Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 4. veränderte und erw. Aufl., Heidelberg 1986, S. 857-879.
- Kreis, R.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Handbuch der Betriebswirtschaftslehre, München u. Wien 1993.
- Kremer, M.** (*Kommunikation*): Neue Wege der integrierten Kommunikation: das Beispiel 3M, in: Bruhn, M./Dahlhoff, H. D. (Hrsg.): Effizientes Kommunikationsmanagement: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1993, S. 99-110.
- Krempel, A.** (*Importbestimmungen*): Importbestimmungen und -verfahren, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 818-831.
- Kretschmer, R.** (*Gewerbe-Immobilien*): Mehrfunktional genutzte Gewerbe-Immobilien, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 239-258.
- Kreutzer, R.** (*Global-Marketing*): Global-Marketing – Konzeption eines länderübergreifenden Marketing: Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze, Universität Mannheim, Diss. 1989, Wiesbaden 1989.
- Kreutzer, R.** (*Standardisierung*): Standardisierung der Marketing-Instrumente im globalen Marketing, in: BFuP, 43. Jg. (1991), Heft 5, S. 363-397.
- Krüger, W.** (*Organisation*): Organisation der Unternehmung, 3. verb. Aufl., Stuttgart, Berlin u. Köln 1994.

- Krüger, W./Pfeiffer, P. (*Informationsmanagement*):** Informationsmanagement zur Unterstützung der Wettbewerbsstrategie, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 504-526.
- Krulis-Randa, J. (*Globalisierung*):** Globalisierung, in: Die Unternehmung, 44. Jg. (1990), Heft 2, S. 74-78.
- Krummacker, J. (*Technologie*):** Ökonomie und Technologie von intelligenten Gebäuden und Office-Parks, in: EWI Gesellschaft für Europäische Wirtschaftsinformation (Hrsg.): Building Management Congresses, München 1993, Band 1, S. 281-297.
- Krummacker, J. (*Strukturen*):** Neue Strukturen durch gezieltes Auslagern, in: Der Facility Manager, 2. Jg. (1995), Heft 1, S. 28 f.
- Kruschwitz, L. (*Leasing*):** Leasing und Steuern, in: zfbf, 43. Jg. (1991), Heft 2, S. 99-118.
- Küpper, W. (*Standortentscheidungsprozesse*):** Standortentscheidungsprozesse transnationaler industrieller Großunternehmen, in: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S. 39-46.
- Kühne-Büning, L. (*Wohnung*):** Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Wohnung und seiner Nutzungsleistungen, in: Heuer, J. H. B./Kühne-Büning, L. (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 3., überarb. und erw. Aufl., Frankfurt 1994, S. 6-16.
- Kudert, S. (*Standortwahl*):** Der Einfluß von Unternehmenssteuern auf die Standortwahl, in: WISU, 20. Jg. (1991), Heft 1, S. 511-517.

- Kuhn, H. K.** (*Corporate Real Estate*): Entwicklung Corporate Real Estate und Möglichkeiten zum Benchmarking, Vortrag im Rahmen des Seminars: Corporate Real Estate Management 1996, Frankfurt 29.-30.11.1995.
- Kulhavy, E.** (*Marketing*): Internationales Marketing, 3., unveränderte Aufl., Linz 1986.
- Kumar, B.** (*Wettbewerbsstrategien*): Globale Wettbewerbsstrategien für den europäischen Binnenmarkt, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart u. Wien 1992, S. 49-76.
- Kumar, B.** (*Personalmanagement*): Globales strategisches Personalmanagement, in: Hammer, R. (Hrsg.): Strategisches Management global: Unternehmen, Menschen, Umwelt erfolgreich gestalten und führen, Wiesbaden 1993, S.184-200.
- Kumar, B./Epple, P.** (*Internationalisierungsprozeß*): Exporte, Kooperationen und Auslandsgesellschaften als Stationen des Lernens im Internationalisierungsprozeß, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 309-324.
- Kutschker, M.** (*Akquisition*): Internationale Akquisition, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1-22.
- Kutschker, M.** (*Internationalisierungsstrategie*): Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J./Rehkugler, H. (Hrsg.): Strategien für nationale und internationale Märkte, Wiesbaden 1994, S. 223-248.

- Kutschker, M.** (*Internationalisierung*): Konzepte und Strategien der Internationalisierung, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 647-660.
- Kutschker, M.** (*Internationalisierung*): Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 45-70.
- Lackes, R.** (*Nutzwertanalyse*): Die Nutzwertanalyse zur Beurteilung qualitativer Investitionseigenschaften, in: WISU, 17. Jg. (1988), Heft 7, S. 385-390.
- Lake, T.** (*Decision Making*): Globalization's Effect on Corporate Real Estate Decision Making, IDRF, o.O. 1997.
- Lambert, S./Poteete, J.** (*Global Real Estate*): Managing Global Real Estate, IDRF, o.O. 1997.
- Lambert, S./Poteete, J./Waltch, A.** (*Corporate Real Estate*): Generating High-Performance Corporate Real Estate Services, IDRF, o.O. 1995.
- Langer, K.** (*Auslandsgeschäft*): Steuerliche Vergünstigungen und Probleme bei Auslandsgeschäften, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 751-768.
- Larsen, M./Kramer, P.** (*Build-to-Suit*): Build-to-Suit – Is It for You?, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 2, S. 269-270.
- Lasserre, P.** (*Corporate Strategies*): Corporate Strategies for the Asia Pacific Region, in: Long Range Planning, 28. Jg. (1995), Heft 1, S. 1-30.

- Laux, H.** (*Bauen/Kaufen*): Bauen/Kaufen oder Mieten – was ist günstiger?, in: Versicherungswirtschaft, Teil 2, 45. Jg. (1990), Heft 8, S. 455-460.
- Laux, H./Liermann, F.** (*Organisation*): Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. verb. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 1993.
- Lee, H./Billington, C.** (*Hewlett-Packard*): The Evolution of Supply-Chain-Management Models and Practice at Hewlett-Packard, in: Interfaces, Vol. 25 (1995), No. 5, S. 42-63.
- Leibfried, K. H. J.** (*Benchmarking*): Benchmarking: Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen (Benchmarking. Deutsche Übersetzung von M. Hauber), Freiburg 1993.
- Lentz, B.** (*Stückle*): Ein Stückle anders, in: manager magazin, 19. Jg. (1989), Heft 4, S. 280-291.
- Levitt, T.** (*Globalization*): The Globalization of Markets, in: Bartlett, C. A./ Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 225-235.
- Levy, G./Matz, E.** (*Strategic Objectives*): Choosing Strategic Objectives, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 17-32.
- Levy, G./Matz, E.** (*Implementing*): Implementing Strategic Objectives, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 43-60.
- Lindahl, G.** (*ABB*): Vortragsunterlagen zur ABB Pressekonferenz am 26.2.1998 in Wettingen, Schweiz.

- Loipfinger, S.** (*Wachstumsmarkt*): Unterschätzter Wachstumsmarkt, in: Immobilien Manager, 2. Jg. (1995), Heft 7, S. 40 f.
- Lorant, R.** (*Corporate Real Estate*): Corporate Real Estate Service Needs Today, in: Real Estate Review, Vol. 23 (1993), No. 1, S. 29-31.
- Lubieniecki, E. C.** (*Benchmarking*): Benchmarking in Corporate Real Estate. The Measurement of Quality, in: Ernst & Young (Hrsg.): The Digest of Corporate Real Estate, o.O. 1993, S. 9-12.
- Lück, W.** (*Rationalisierung*): Betriebswirtschaftliche Aspekte der Rationalisierung, in: Der Betrieb, 37. Jg. (1984), Heft 19, S. 997-1001.
- Lüder, K.** (*Standortplanung*): Strategische Standortplanung transnationaler industrieller Großunternehmen, in: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S. 415-438.
- Lüder, K.** (*Standortwahl*): Standortwahl: Verfahren zur Planung betrieblicher Standorte, in: Jacob, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 4., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 25-100.
- Lyne, J.** (*Real Estate*): Baxter Healthcare's Bill Agnello: Restructuring Real Estate inside a Fortune 100 Powerhouse, in: Site Selection, Vol. 34 (1989), No. 1, S. 36-42.
- Lyne, J.** (*Focusing Real Estate*): GE's Andy Karlsberg: Focusing Real Estate inside a Decentralized Corporate Culture, in: Site Selection, Vol. 36 (1991), No. 2, S. 334-350.
- Lyne, J.** (*Xerox*): Xerox Corp.'s Arun Daga: Rethinking Real Estate as a Strategic Force, in: Site Selection, Vol. 36 (1991), No. 5, S. 998-1008.

- Lyne, J. (*Whirlpool*):** Whirlpool CEO David Whitwam: One Company Worldwide, in: Site Selection, Vol. 39 (1994), No. 5, S. 838-846.
- Lyne, J. (*Facility*):** 40 Years of Facility Site Selection, in: Site Selection, Vol. 39 (1994), No. 12, S. 1010-1027.
- Lyne, J. (*IDRC*):** IDRC in Dallas: Global Trust Reaps New Record in the Old West, in: Site Selection, Vol. 40 (1995), No. 1, S. 120-124.
- Lyne, J. (*UPS*):** Corporate Real Estate Keeps UPS Close to the Customer, in: Site Selection, Vol. 40 (1995), No. 4, S. 560.
- Lyne, J. (*Wired*):** You're Either Wired Or (Maybe) Fired, in: Site Selection, Vol. 41 (1996), No. 4, S. 562-568.
- Lyne, J. (*Strategic Planning*):** Real Estate 1997 and the Art of War: Strategic Planning Pushes Growth, in: Site Selection, Vol. 41 (1996), No. 12, S. 966-970.
- Lyne, J. (*Strategic Alliances*):** Strategic Alliances: Shaky, but Steady Steps Up the Value-Added Staircase, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 2, S. 256-261.
- Lyne, J. (*Globalizing*):** Globalizing: Real Estate Payoffs and Perils, in: Site Selection, Vol. 43 (1998), No. 1, S. 1110-1114.
- Macharzina, K. (*Theorie*):** Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung, in: Lück, W./ Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S. 111-143.



- Macharzina, K. (*Internationalisierungsstrategie*):** Organisatorische Gestaltung bei Internationalisierungsstrategien, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 175-189.
- Macharzina, K. (*Organisation*):** Organisation der internationalen Unternehmensaktivität, in: Kumar, B./Haussmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 591-607.
- Macharzina, K. (*Steuerung*):** Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart u. Wien 1992, S. 77-110.
- Macharzina, K. (*Internationalisierung*):** Internationalisierung und Organisation, in: zfo, 61. Jg. (1992), Heft 1, S. 4-11.
- Macharzina, K. (*Unternehmung*):** Multinationale Unternehmungen, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 2898-2906.
- Macharzina, K. (*Rahmenbedingungen*):** Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Umsetzung von globalen Strategieansätzen, in: Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Internationalisierung der Wirtschaft: eine Herausforderung an Betriebswirtschaft und Unternehmenspraxis, Stuttgart 1993, S. 22-56.
- Macharzina, K. (*Unternehmensführung*):** Unternehmensführung: das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis, 2. akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1995.

- Macharzina, K./Engelhardt, J.** (*Internationales Management*): Internationales Management, in: DBW, 47. Jg. (1987), Heft 3, S. 319-344.
- Macharzina, K./Oesterle, M.** (*Organisation*): Organisation des internationalen Marketing-Managements, in: Hermanns, A./Wissmeier, U. K. (Hrsg.): Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995, S. 309-338.
- Macharzina, K./Oesterle, M.** (*Internationalisierung*): Das Konzept der Internationalisierung im Spannungsfeld zwischen praktischer Relevanz und theoretischer Unschärfe, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 3-22.
- Macharzina, K./Oesterle, M.** (*Koordination*): Bestimmungsgrößen und Mechanismen der Koordination von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 609-640.
- Machetzki, R.** (*Stimme Asiens*): Die „Stimmen Asiens“ werden leiser, in: FAZ, Nr. 210 (10.9.97), S. 15.
- Malnight, T.** (*Globalization*): Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective, in: Strategic Management Journal, Vol. 16 (1995), No. 6, S. 119-141.
- Manning, C.** (*real estate decisions*): The economics of real estate decisions, in: Harvard Business Review, Vol. 64 (1986), No. 6, S. 12-22.
- Manning, C.** (*Ownership*): Is Ownership of Corporate Real Property Better than Leasing?, in: Industrial Development, Vol. 157 (1988), No. 1, S. 8-12.

- Manning, C.** (*Property*): A Model for Analyzing Corporate Real Property Lease-vs.-Buy Decisions, in: Industrial Development, Vol. 159 (1990), No. 2, S. 26-30.
- Manning, M.** (*Exit-Poll*): Exit-Poll – Property Managers agree strategy is important, in: St. Louis Business Journal, Vol. 17 (1996), No. 6, S. 73.
- Marr, R./Schmölz, A.** (*Stellenbesetzung*): Internationale Stellenbesetzung, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1969-1980.
- Martin, A.** (*Personalinformation*): Personalinformation, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3114-3126.
- Matzke, H.** (*Hewlett-Packard*): Entscheidungsunterstützende Systeme in der Hewlett-Packard GmbH, in: Wirtschaftsinformatik, 32. Jg. (1990), Heft 6, S. 538-542.
- Massey, M.** (*Location Decisions*): Hot-Wire Your Distribution Network for Better Location Decisions, Improved Operations, in: Site Selection, Vol. 41 (1996), No. 6, S. 525-538.
- Maurer, H.** (*Asea*): Asea Brown Boveri AG, in: Personal – Mensch und Arbeit im Betrieb, 41. Jg. (1989), Heft 4, S. 158-160.
- Maxon, J.** (*Ideas*): Creating New Ideas, in: Management Decision, 26. Jg. (1988), Heft 4, S. 40-43.

- Mayrhofer, W.** (*Personaleinsatzstrategie*): Ethnozentrische Personaleinsatzstrategie im vereinten Europa? Plädoyer für einen „rückständigen“ Ansatz, in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, München 1991, S. 121-146.
- McGaffery, E. J.** (*Planning*): Exploring Key Corporate Facility Planning Issues, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 1, S. 18-19.
- Meffert, H.** (*globales Marketing*): Multinationales oder globales Marketing?, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 191-222.
- Meffert, H.** (*Marketing*): Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: ZfB, 56. Jg. (1986), Heft 8, S. 689-712.
- Meffert, H.** (*Marketingstrategien*): Globale Marketingstrategien, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1412-1427.
- Meffert, H.** (*Globalisierungsstrategien*): Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, in: DBW, 49. Jg. (1989), Heft 4, S. 445-463.
- Meffert, H.** (*Implementierungsprobleme*): Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Welge, M. (Hrsg.): Globales Management: erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990, S. 93-115.
- Meffert, H.** (*Wettbewerbsstrategien*): Wettbewerbsstrategien auf globalen Märkten, in: BFuP, 43. Jg. (1991), Heft 5, S. 399-415.

- Meffert, H.** (*Marketing-Management*): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H./Althans, J.** (*Marketing*): Internationales Marketing, Stuttgart, Berlin u. Köln 1982.
- Meffert, H./Bolz, J.** (*Marketing-Management*): Internationales Marketing-Management, 2. völlig überarb. Aufl., Stuttgart, Berlin u. Köln 1994.
- Meffert, H./Pues, C.** (*Timingstrategien*): Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 253-266.
- Meier, C.** (*Bauvorhaben*): Investitions- und Folgekosten bei Bauvorhaben, Ehningen 1988.
- Meier, M./Becher, J.** (*paranoid*): Schon fast paranoid, in: WirtschaftsWoche, 50. Jg. (1996), Heft 36, S. 62 f.
- Meining, W.** (*Lebenszyklen*): Lebenszyklen, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 1392-1405.
- Meissner, H.** (*Außenhandels-Marketing*): Außenhandels-Marketing, Stuttgart 1981.
- Meissner, H.** (*Joint Ventures*): Zielkonflikte in internationalen Joint Ventures, in: Pausenberger, E. (Hrsg.): Internationales Management: Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1981, S. 129-138.

- Meissner, H.** (*Internationales Marketing*): Strategisches Internationales Marketing, Berlin u.a. 1987.
- Meissner, H.** (*Marketing*): Strategisches Globales Marketing, in: BFuP, 43. Jg. (1991), Heft 5, S. 416-425.
- Meissner, H./Gerber, S.** (*Auslandsinvestition*): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: BFuP, 32. Jg. (1980), Heft 5, S. 217-228.
- Mensch, G.** (*Budgetierung*): Budgetierung, in: DBW, 53. Jg. (1993), Heft 6, S. 819-827.
- Meyer, M.** (*product lines*): Revitalizing your product lines through continuous platform renewal, in: Research Technology Management, Vol. 40 (1997), No. 2, S. 17-29.
- Meyer, A.** (*Wirtschaftswelt*): Dynamische Anpassung an die sich wandelnde Wirtschaftswelt, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), Heft 2, S. 43-47.
- Miles, M. et al.** (*Development*): Real Estate Development: Principles and Process, Washington 1991.
- Mirabile, R.** (*Employee*): Identifying the Employee of the Future, in: Journal of Business Strategy, Vol. 12 (1991), No. 3, S. 32-36.
- Mirow, M.** (*Führungsstrukturen*): Entwicklung internationaler Führungsstrukturen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 641-662.

- Moecke, H.-J.** (*Grundlagen*): Grundlagen des internationalen Handelsrechts, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 371-396.
- Morcos, R.** (*ABB*): Percy Barnevik and ABB, INSEAD Casestudy, Fontainebleau 1994.
- Morgan, J./Koch, M./ Harrop, M.** (*Bürohäuser*): Bürohäuser – Planung und Vermarktung, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 33-56.
- Mount, S.** (*Strategic Facilities Planning*): Strategic Facilities Planning as a Component of the Business Plan, in: Industrial Development, Vol. 159 (1990), No. 4, S. 1-4.
- Müller, F. U.** (*Transnationale Unternehmen*): Das Transnationale Unternehmen in der europäischen Automobilindustrie: Neuere Entwicklungen, in: DBW, 54. Jg. (1994), Heft 3, S. 315-321.
- Müller, S./Kornmeier, M.** (*Unternehmensziele*): Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 71-102.
- Müller-Stewens, G.** (*Partnerschaften*): Strategische Partnerschaften, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 4063-4075.

- Müller-Stewens, G./Lechner, C.** (*Markteintrittsform*): Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflußfaktoren der Markteintrittsform, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 231-252.
- Munari, S./Neumann, C.** (*Steuerung*): Strategische Steuerung – Bedeutung im Rahmen des Strategischen Management, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 635-650.
- Muncke, G.** (*Marktanalyse*): Standort- und Marktanalyse in der Immobilienwirtschaft – Ziele, Gegenstand, methodische Grundlagen, Datenbasis und Informationslücken, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, S. 101-164.
- Nicolai, C.** (*Nutzwertanalyse*): Die Nutzwertanalyse, in: WISU, 23. Jg. (1994), Heft 5, S. 423-425.
- Norwell, W.** (*Decision*): The Real Estate Decision Process, in: Journal of Property Management, Vol. 56 (1991), No. 2, S. 58-60.
- Nourse, H. O.** (*Using Real Estate Asset Management*): Using Real Estate Asset Management to Improve Strategic Performance, in: Industrial Development, Vol. 155 (1986), No. 3, S. 1-7.
- Nourse, H. O.** (*Corporate Real Estate*): Corporate Real Estate, in: Seldin, M./Boykin, J. H. (Hrsg.): The Real Estate Handbook, Homewood 1990, S. 1014-1030.



- Nourse, H. O. (*Ownership*):** Corporate Real Estate Ownership as a Form of Vertical Integration, in: Real Estate Review, Vol. 20 (1990), No. 3, S. 67-71.
- Nourse, H. O. (*Real Estate*):** Managing Corporate Real Estate in the 1990s, in: Industrial Development, Vol. 160 (1991), No. 2, S. 18-21.
- Nourse, H. O. (*Flexibility*):** Real Estate Flexibility Must Complement Business Strategy, in: Real Estate Review, Vol. 22 (1992), No. 4, S. 25-29.
- Nourse, H. O./Kingery, D. (*Surplus Corporate Real Estate*):** Marketing Surplus Corporate Real Estate, in: Industrial Development, Vol. 156 (1987), No. 4, S. 1-3.
- Nourse, H. O./Kingery, D. (*Marketing*):** Marketing idle Corporate Real Estate, in: Real Estate Issues, Vol. 12 (1987), No. 2, S. 21-25.
- Nourse, H. O./Roulac, S. E. (*Corporate Strategy*):** Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy, in: The Journal of Real Estate Research, Vol. 8 (1993), No. 4, S. 475-494.
- Nuber, W. (*Kontrolle*):** Strategische Kontrolle – Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung, Oestrich-Winkel, EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen, Diss. 1995, Wiesbaden 1995.
- Obermeier, G. (*Holding*):** Unternehmenskooperationen in einer Holding, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 12 (19.1.98), S. 5.
- Oechsler, W. (*Entsendung*):** Verfahren zur Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Stammhausdelegierten ins Ausland, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 769-784.

- Oelsnitz, D.** (*Benchmarking*): Benchmarking, in: WISU, 23. Jg. (1994), Heft 9, S. 673.
- Österle, H.** (*Rolle*): Die Rolle des Managements in der Informatik, in: WiSt, 16. Jg. (1987), Heft 5, S. 235-241.
- Österle, H./Brenner, W./Hilbers, K.** (*Zentralisation*): Zentralisation/Dezentralisation der Führung des Informationssystems, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S. 763-787.
- Ohmae, K.** (*Triade*): Die Macht der Triade – Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs (Triad Power. Deutsche Übersetzung von K. Hilleke und G. Tacke), Wiesbaden 1985.
- Ohr, R.** (*Handelsabkommen*): Internationale Handelsabkommen, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 775-781.
- Oppenländer, K.** (*Standortwahl*): Einflußfaktoren der internationalen Standortwahl, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 209-230.
- Ouchi, W. G.** (*Markets*): Markets, bureaucracies and clans, in: Administrative Science Quarterly, 25. Jg. (1980), Heft 1, S. 120-142.
- Ouye, J. et al.** (*Corporate Real Estate*): Reinvesting Corporate Real Estate and Facilities, in: Industrial Development, Vol. 162 (1993), No. 3, S. 11-17.

- Ossadnik, W.** (*Direktinvestitionen*): Erscheinungsformen und Einflußfaktoren internationaler Direktinvestitionen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 859-876.
- Osterloh, M./Weibel, A.** (*ABB*): Handlungsspielräume eines multinationalen Unternehmens – Das Beispiel ABB, in: Meil, P. (Hrsg.): Globalisierung industrieller Produktion, Frankfurt am Main u. New York 1996, S. 123-148.
- o.V.** (*Produkte*): Gemeinsam Produkte und Reaktionszeiten verbessern, in: Beschaffung aktuell, o.Jg. (1991), Heft 9, S. 52-54.
- o.V.** (*International Real Estate*): How are Corporations Rising to the Challenges of Domestic and International Real Estate?, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 1, S. 100-108.
- o.V.** (*Price*): The Price is Right at Hewlett-Packard, in: Financial Executive, Vol. 10 (1995), No. 1, S. 22-25.
- o.V.** (*Strukturwandel*): Strukturwandel – kein Allheilmittel, in: INTEC, 2. Jg. (1995), Heft 3/4, S. 19-21.
- o.V.** (*DASA*): DASA gründet Dienstleister aus, in: FAZ, Nr. 298 (22.12.95), S. 26.
- o.V.** (*Franchising*): Franchising, in FAZ, Beilage Franchising, Nr. 80 (7.4.1996), S. B1.
- o.V.** (*Hewlett-Packard*): Hewlett-Packard: Kategorie „Top Gun“, in: Facts, o.Jg. (1996), No. 5, S. 4-12.

- o.V. (Übernahme):** HP: Größte Übernahme der Firmengeschichte, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 96 (25.4.1997), S. 29.
- o.V. (Kundenorientiert):** Kundenorientiert statt planproduziert – Logistikkonzept ABB, in: Logistik heute, 19. Jg. (1997), Heft 3, S. 14-17.
- o.V. (Globalisierungsdebatte):** Unternehmer mahnen Versachlichung der Globalisierungsdebatte an, in: FAZ, Nr. 260 (8.11.1997), S. 14.
- o.V. (Compaq):** Compaq schließt Dec-Kauf ab, in: FAZ, Nr. 134 (13.6.1998), S. 19.
- o.V. (Führungsebene):** Bei ABB entfällt eine Führungsebene, in: FAZ, Nr. 186 (13.8.1998), S. 16.
- o.V. (Netscape):** Netscape und HP kooperieren bei Internet, in: FAZ, Nr. 227 (30.9.1998), S. 34.
- Panni, A. (Reaping):** Reaping the harvest, in: EuroBusiness, 1. Jg. (1993), Heft 10, S. 72-76.
- Parker, J. R. (Real Estate):** Corporate Real Estate Progress and Challenge, in: Industrial Development, Vol. 159 (1990), No. 1, S. 19-23.
- Parker, J. R. (CRE 2000):** CRE 2000: Corporate Real Estate's Emerging Model, in: Site Selection, Vol. 38 (1993), No. 2, S. 412.
- Pausenberger, E. (Internationalisierungsprozeß):** Organisationsmodelle im Internationalisierungsprozeß, in: WISU, 22. Jg. (1993), Heft 2, S. 126-132.

- Pausenberger, E.** (*Auslandsgesellschaften*): Ansätze zur situationsgerechten Erfolgsbeurteilung von Auslandsgesellschaften, in: Macharzina, K./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 951-964.
- Peiner, W.** (*Kulturelle Unterschiede*): Kulturelle Unterschiede nur langsam eingebnet, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 27 (9.2.98), S. 3.
- Pennington, A.** (*Real Estate*): Best Practices Award – Eastman Kodak Real Estate Strategy, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 1, S. 153-155.
- Pennington, A.** (*Workplace*): Best Practices Award – Bank of America Real Estate Workplace, in: Site Selection, Vol. 42 (1997), No. 3, S. 511-512.
- Perlitz, M.** (*Internationales Management*): Internationales Management, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 1855-1871.
- Perlitz, M.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung, in: Bartscher, S./Bomke, P. (Hrsg.): Einführung in die Unternehmenspolitik, Stuttgart 1993, S. 249-298.
- Perlitz, M.** (*Management*): Internationales Management, 2. neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart u. Jena 1995.
- Perlitz, M.** (*Internationalisierungsformen*): Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen, in: Macharzina, K./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 441-458.

- Perlmutter, H. V.** (*entreprises multinationales*): Problèmes d'architecture sociale des entreprises multinationales, in: Revue économique et sociale, 25. Jg. (1967), Heft 2, S. 167-180.
- Perlmutter, H. V.** (*Tortuous Evolution*): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 4 (1969), Nr. 2, S. 9-18.
- Perlmutter, H. V.** (*conceptions*): L'entreprise internationale – Trois conceptions, in: Revue économique et sociale, 27. Jg. (1969), Heft 5, S. 151-165.
- Perlmutter, H. V.** (*Evolution*): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 93-103.
- Pfander, W.** (*Hewlett-Packard*): Das Zeitkontenmodell der Hewlett-Packard GmbH, in: Arbeitgeber, 48. Jg. (1996), Heft 10, S. 310-312.
- Pfarr, K.** (*Bauwirtschaft*): Grundlagen der Bauwirtschaft, Essen 1984.
- Pfeifer, A.** (*Eigentum*): Eigentum erwerben oder mieten? Vergleich der Aufwendungen und der Vermögenswerte unter Berücksichtigung praxisrelevanter Kosten, in: Der langfristige Kredit, 44. Jg. (1993), Heft 13, S. 448-451.
- Pfohl, H./Bock, I./Dubbert, M.** (*Internationalisierung*): Internationalisierung der Managemententwicklung. Vorschlag zur Kulturintegration europäischer Länder- und Unternehmenskulturen, in: Marr, R. (Hrsg.): Eurostrategisches Personalmanagement, München 1991, S. 75-110.

- Phyrr, S. A. et al.** (*Real Estate*): Real Estate Investment, 2. Aufl., New York 1989.
- Picot, A.** (*Transaktionskostenansatz*): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: DBW, 42. Jg. (1982), Heft 42, S. 267-284.
- Picot, A.** (*Leistungstiefe*): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: zfbf, 43. Jg. (1991), Heft 4, S. 336-357.
- Picot, A.** (*Transaktionskostenansatz*): Transaktionskostenansatz, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 4194-4204.
- Picot, A./ Maier, M.** (*Outsourcing*): Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: Information Management, 7. Jg. (1992), Heft 4, S. 14-27.
- Pierschke, B.** (*Facilities*): Facilities Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 275-316.
- Pierschke, B.** (*Facilities Management*): Facilities Management, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 271-308.
- Piper, N.** (*Revolution*): Die permanente Revolution, in: Die Zeit, Nr. 51 (15.12.95), S. 33-35.
- Pischon, A.** (*Asea*): Die deutsche Asea Brown Boveri AG, in: Umweltwirtschaftsforum, 5. Jg. (1997), Heft 2, S. 54-57.

- Pittman, R. H.** (*Real Estate*): Integration of Real Estate into Corporate Strategy: a Progress Report, in: Industrial Development, Vol. 158 (1989), No. 1, S. 2 f.
- Platz, J.** (*Immobilien-Management*): Immobilien-Management – Prüfkriterien zu Lage, Substanz, Rendite, Wiesbaden 1989.
- Pohle, K.** (*Unternehmenstätigkeit*): Gegenstand und Inhalte des Controllings bei internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 877-890.
- Popall, R.** (*Allianzen*): Die neue Qualität strategischer Allianzen, in: Die Absatzwirtschaft, 38. Jg. (1995), Heft 5, S. 66-67.
- Popp, W.** (*Kontrollmethoden*): Planungs- und Kontrollmethoden, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3216-3232.
- Porter, M. E.** (*Nationale Wettbewerbsvorteile*): Nationale Wettbewerbsvorteile – Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt (The Competitive Advantage of Nations. Deutsche Übersetzung von W. Rhiel), München 1991.
- Porter, M. E.** (*Wettbewerbsvorteile*): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantage. Deutsche Übersetzung von A. Jaeger), Frankfurt am Main u. New York 1992.
- Porter, M. E.** (*Wettbewerbsstrategie*): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy. Deutsche Übersetzung von V. Brandt und Th. C. Schwoerer), 7. Aufl., Frankfurt am Main u. New York 1992.



- Porter, M. E. (*Wettbewerb*):** Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung (Competition in global industries. Deutsche Übersetzung von M. Brandl), Wiesbaden 1992, S. 17-68.
- Porter, M. E. (*globale Strategien*):** Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung (Competition in global industries. Deutsche Übersetzung von M. Brandl), Wiesbaden 1992, S. 363-397.
- Posner, K. (*Real Estate Leases*):** In Search of Hidden Value: Explicit and Implicit Options in Real Estate Leases, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 4, S. 1-5.
- Posth, M./Bergmann, G. (*Managementprobleme*):** Managementprobleme internationaler Equity-Joint-Ventures, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 535-552.
- Prahalad, C. K./Doz, Y. L. (*Mission*):** The Multinational Mission – Balancing Local Demands and Global Vision, New York 1987.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (*Core Competence*):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg. (1990), Heft 3, S. 79-91.
- Quambusch, L. (*Handelshemmnisse*):** Nicht-tarifäre Handelshemmnisse, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 782-799.

- Quelch, J. A./Hoff, E. J.** (*Global Marketing*): Customizing Global Marketing, in: Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (Hrsg.): *Transnational Management*, Boston 1992, S. 749-760.
- Radding, A.** (*Outsourcing*): Corporations' In-House Real Estate Operations Give Way to Outsourcing, in: *National Real Estate Investor*, Vol. 34 (1992), No. 8, S. 56-73.
- Raeber, R.** (*Integrationsmanagement*): Integrationsmanagement in einem internationalen Konzern, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen*, Wiesbaden 1995, S. 635-646.
- Rall, W.** (*Anforderungen*): Organisatorische Anforderungen an ein globales Marketing, in: *BFuP*, 43. Jg. (1991), Heft 5, S. 426-435.
- Rall, W.** (*Organisations-Netze*): Flexible Formen internationaler Organisations-Netze, in: Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): *Internationalisierung der Wirtschaft: eine Herausforderung an Betriebswirtschaft und Unternehmenspraxis*, Stuttgart 1993, S. 73-94.
- Rall, W.** (*Netzwerkansatz*): Der Netzwerkansatz als Alternative zum zentralen und hierarchisch gestützten Management der Mutter-Tochter-Beziehungen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 663-680.
- Raney, D.** (*Real Estate*): Managing International Real Estate at Hewlett-Packard, in: *Industrial Development*, Vol. 159 (1990), No. 2, S. 14-16.

- Raupp, M.** (*Exportstrategie*): Managementbezogene und organisatorische Anforderungen der Exportstrategie, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 351-370.
- Reber, G.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Internationalisierung der Betriebswirtschaftslehre, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 1899-1915.
- Reed, S.** (*Barnevik*): Percy Barnevik passes the Baton, in: Business Week, 28.10.1996, S. 27.
- Rees, D.** (*Location Factors*): Location Factors in Europe: Utilities and Infrastructure, in: Site Selection Europe, 2. Jg. (1991), Heft 1, S. 10-16.
- Redman, A./Tanner, J.** (*Acquisition*): The Acquisition and Disposition of Real Estate by Corporate Executives: A Survey, in: The Journal of Real Estate Research, Vol. 4 (1989), Nr. 3, S. 67-80.
- Reich, R.** (*Who Is Them*): Who Is Them?, in: Harvard Business Review, Vol. 69 (1991), Heft 2, S. 77-88.
- Reichardt, I.** (*Organisation*): Kundenmanagement in der dezentralen Organisation, in: Office-Management, 45. Jg. (1997), Heft 1, S. 14-22.
- Reichmann, T./Palloks, M.** (*Make-or-buy*): Make-or-Buy-Entscheidungen: Was darf der Fremdbezug kosten, wenn die eigenen Kosten weiterlaufen?, in: Controlling, 7. Jg. (1995), Heft 1, S. 4-11.

- Remer, A.** (*Organisationstheorien*): Organisationstheorien, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3057-3074.
- Renaud, B.** (*Global Real Estate Cycle*): The 1985 to 1994 Global Real Estate Cycle: An Overview, in: Journal of Real Estate Literature, 5. Jg. (1997), Heft 1, S. 13-44.
- Rexroth, G.** (*Standort Deutschland*): Wie der Standort Deutschland wieder erstarren kann, in: FAZ, Nr. 208 (8.9.97), S. 10.
- Richard, R.** (*Information Systems*): Real Property Management Information Systems, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 97-111.
- Richter, W./Seitz, H./Wiegand, W.** (*Standortfaktoren*): Steuern und unternehmensbezogene Staatsausgaben als Standortfaktoren, in: Siebert, H. (Hrsg.): Steuerpolitik und Standortqualität: Expertisen zum Standort Deutschland, Tübingen 1996, S. 13-48.
- Riehle, W.** (*Strategische Allianzen*): Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 579-608.
- Ringlstetter, M./Skrobarczyk, P.** (*Strategien*): Die Entwicklung internationaler Strategien, in: ZfB, 64. Jg. (1994), Heft 3, S. 333-357.
- Robbins, S. P.** (*Organization*): Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3. Aufl., Englewood Cliffs 1990.

- Robock, S./Simmonds, K.** (*International business*): International business and multinational enterprises, Homewood 1983.
- Rodriguez, M./Sirmans, C.** (*Corporate Real Estate*): Managing Corporate Real Estate: Evidence from the Capital Markets, in: Journal of Real Estate Literature, 4. Jg. (1996), Heft 1, S. 13-33.
- Römer, J.** (*Immobilien*): Immobilien intelligent nutzen, in: Markt und Wirtschaft, 47. Jg. (1992), Heft 11, S. 26-33.
- Roland Berger & Partner** (*Immobiliennutzung*): Neue Wege der betrieblichen Immobiliennutzung durch Corporate Real Estate-Management, nicht veröffentlichte Studie, München 1995.
- Ropeter, S.-E./Vaaßen, N.** (*Wirtschaftlichkeitsanalyse*): Wirtschaftlichkeitsanalyse von Immobilienbereitstellungsalternativen, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 155-186.
- Rosenstiel, L. v.** (*Führung*): Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 3-24.
- Rosenstiel, L. v.** (*Entwicklung*): Entwicklung und Training von Führungskräften, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 55-72.

- Rosenstiel, L. v. (*Motivation*):** Motivation von Mitarbeitern, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 161-180.
- Rosenstiel, L. v. (*Führungsmittel*):** Anerkennung und Kritik als Führungsmittel, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 231-242.
- Rühli, E. (*Zielsystem*):** Zielsystem der internationalen Unternehmung, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 2315-2331.
- Rühli, E. (*Organisationsformen*):** Organisationsformen, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3031-3046.
- Rüßmann, K. (*Distanz*):** Distanz vom Pack: Hewlett-Packard, in: manager magazin, 22. Jg. (1992), Heft 11, S. 58-71.
- Sadowski, D. (*Unternehmensnetzwerk*):** Zur Ökonomie von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für ausländisches und internationales Arbeits- und Sozialrecht, 9. Jg. (1995), Heft 4, S. 612-619.
- Sarasin, W. (*Durchführung von CI-Projekten*):** Planung und Durchführung von CI-Projekten: Vorgehensweise und Checkliste, in: Birkigt, K. (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 6. Aufl., Landsberg/Lech 1993, S. 579-592.

- Sauer, H.** (*Exportgeschäft*): Formen der Finanzierung von Exportgeschäften, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 421-440.
- Sauernheimer, K.** (*Protektionismus*): Protektionismus, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1760-1770.
- Schäfers, W.** (*Corporate Real Estate Management*): Corporate Real Estate Management, Unterlagen zur Vorlesung im Rahmen des Kontaktstudiums Immobilienökonomie an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel, 21.12.1995.
- Schäfers, W.** (*Immobilien-Management*): Immobilien-Management in deutschen Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 2, Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie, EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel 1996.
- Schäfers, W.** (*Unternehmensimmobilien*): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien – Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 3, Köln 1997.
- Schäfers, W.** (*Strategische Ausrichtung*): Strategische Ausrichtung im Immobilienmanagement, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 215-250.
- Schäfers, W.** (*Organisatorische Ausrichtung*): Organisatorische Ausrichtung im Immobilienmanagement, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 251-270.

- Schäfers, W.** (*Management*): Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 813-868.
- Schäfers, W./Schlarb, M.** (*Corporate Real Estate*): Corporate Real Estate Management – was ist das?, in: NewsLetter, 3. Jg. (1994), Heft 3, S. 1-3.
- Schanz, G.** (*Organisationsgestaltung*): Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. neubearb. Aufl., München 1994.
- Schenk, K.** (*Kooperationen*): Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Theoretische und strategische Grundlagen, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Aufl., München u. Wien 1994, S. 153-190.
- Scherm, E.** (*Personalmanagement*): Internationales Personalmanagement, München u. Wien 1995.
- Scherm, E.** (*Personalabteilung*): Die Zukunft von Personalabteilungen, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 9 (14.1.1998), S. 3.
- Schiemenz, B./Schönert, O.** (*Unternehmensverbund*): Anforderungen an Informations- und Kommunikationssysteme im internationalen Unternehmensverbund, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 923-950.
- Schlag, A.** (*Immobilien*): Innovative Formen der Kapitalanlage in Immobilien: Möglichkeiten und Perspektiven der Beteiligung privater Anleger an Grundstücksvermögen, Universität Kiel, Diss. 1993, Kiel 1995.



- Schmidl, P.** (*Kulturelle Einflüsse*): Kulturelle Einflüsse auf das internationale Anlageverhalten, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 9 (14.1.98), S. 3.
- Schmidt, G.** (*Organisationstechniken*): Organisationstechniken, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3046-3057.
- Schmidt, J. A.** (*Benchmarking*): The Link Between Benchmarking and Shareholder Value, in: Journal of Business Strategy, Vol. 13 (1992), No. 3, S. 7-13.
- Schmölke, H.** (*Nebenkostenabrechnung*): Betriebs- und Nebenkostenabrechnung für Gewerbeimmobilien, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 675-694.
- Schnedler, D.** (*Käuferverhalten*): Dem Käuferverhalten auf der Spur, in: Harvard Business Manager, 18. Jg. (1996), Heft 4, S. 26-34.
- Schneevoigt, I.** (*Personalmanagement*): Anforderungen an das Personalmanagement im multinationalen Konzern, in: Coenenberg, A./Funk, J./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart 1993, S. 27-34.
- Schneeweiß, C.** (*Nutzwertanalyse*): Kostenwirksamkeitsanalyse, Nutzwertanalyse und Multi-Attributive Nutzentheorie, in: WiSt, 19. Jg. (1990), Heft 1, S. 13-18.
- Schneider, H.** (*Externe Dienstleistungen*): Externe Dienstleistungen im Gebäudemanagement, in: EWI Gesellschaft für Europäische Wirtschaftsinformation (Hrsg.), Building Management Congresses, Band 3, München 1993, S. 283-289.

- Schneider, K.** (*Organisation*): Organisation der internationalen Unternehmung, in: Wacker, W. (Hrsg.): Internationale Unternehmensführung: Management-Probleme international tätiger Unternehmen, Berlin 1981, S. 207-219.
- Schneidewind, D.** (*Zentralisation*): Zentralisation und Dezentralisation bei internationaler Unternehmenstätigkeit: Kriterien für Entscheidungsautonomie im Ausland, in: Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1993, S. 609-636.
- Schnitzler, L.** (*Raum*): Auf engstem Raum, in: WirtschaftsWoche, 48. Jg. (1994), Heft 21, S. 66-77.
- Schöllhammer, H.** (*Standortwahl*): Internationale Standortwahl, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1959-1968.
- Scholl, R.** (*Internationalisierungsstrategien*): Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 983-1000.
- Scholz, C.** (*Management*): Strategisches Management, Berlin u. New York 1987.
- Scholz, C.** (*Personalmanagement*): Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. verb. Aufl., München 1994.
- Scholz, C./Messemer, T./Schröter, M.** (*Kulturdifferenzierung*): Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturkoexistenz, in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, München 1991, S. 43-74.

- Schreyögg, G.** (*Unternehmenskultur*): Die internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, München 1991, S. 17-42.
- Schreyögg, G./Steinmann, H.** (*Strategische Kontrolle*): Strategische Kontrolle, in: zfbf, 37. Jg. (1985), Heft 5, S. 391-410.
- Schreyögg, G./Steinmann, H.** (*Praxis*): Zur Praxis strategischer Kontrolle, in: ZfB, 56. Jg. (1986), Heft 1, S. 40-50.
- Schütte, A.** (*Facility Management*): Kalte Füße beim Facility Management, in: INTEC, 1. Jg. (1994), Heft 11/12, S. 46.
- Schulte, C.** (*Personalstrategien*): Personalstrategien für multinationale Unternehmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2. Jg. (1988), Heft 3, S. 179-195.
- Schulte, C.** (*Partnerschaften*): Strategische Partnerschaften, in: Beschaffung aktuell, o.Jg. (1991), Heft 9, S. 28-66.
- Schulte, K.-W.** (*Nutzungsdauer*): Optimale Nutzungsdauer und optimaler Ersatzzeitpunkt bei Entnahmemaximierung, Meisenheim 1975.
- Schulte, K.-W.** (*Wirtschaftlichkeitsrechnung*): Wirtschaftlichkeitsrechnung, 4. Aufl., Heidelberg u. Wien 1985.
- Schulte, K.-W.** (*Investition*): Investition und Besteuerung, Oestrich-Winkel 1990.
- Schulte, K.-W.** (*Investitionsplanung*): Betriebliche Finanz- und Investitionsplanung, in: DSWR, 8. Jg. (1991), Sonderheft, S. 94-103.

- Schulte, K.-W.** (*Immobilienökonomie als Wissenschaft*): Immobilienökonomie als Wissenschaft, in: Bronner, O. (Hrsg.): Immobilien in Europa II – Märkte in Bewegung, Wien 1992, S. 231-235.
- Schulte, K.-W.** (*Corporate Real Estate*): Grundlagen des Corporate Real Estate Management, Vortrag im Rahmen des Seminars: Corporate Real Estate Management 1996, Frankfurt 29.-30.11.1995.
- Schulte, K.-W. et al.** (*Immobilienökonomie*): Betrachtungsgegenstand der Immobilienökonomie, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 13-80.
- Schulte, K.-W. et al.** (*Immobilienfinanzierung*): Immobilienfinanzierung, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 449-506.
- Schulte, K.-W./Allendorf, G./Ropeter, S.-E.** (*Immobilieninvestition*): Immobilieninvestition, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 507-580.
- Schulte, K.-W./Brade, K./Haub, C.** (*Kontrolle*): Planung und Kontrolle in Immobilienunternehmen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Bd. 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München u. Wien 1998, S. 647-686.
- Schulte, K.-W./Ropeter, S.-E.** (*Rentabilitätsanalyse*): Rentabilitätsanalyse für Immobilienprojekte, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 165-222.

- Schulte, K.-W./Schäfers, W.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie als innovatives Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre – ein erster Definitionsversuch, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Arbeitspapier Nr. 1, Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie, EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel 1995.
- Schulte, K.-W./Schäfers, W.** (*Corporate Real Estate Management*): Einführung in das Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 25-52.
- Schulte-Mattler, H.** (*Direktinvestitionen*): Direktinvestitionen: Gründe für das Entstehen von multinationalen Unternehmen, Universität Essen, Diss. 1988, Frankfurt am Main u.a. 1988.
- Schurawitzki, W.** (*Marketing*): Praxis des internationalen Marketing: Grundlagen und Fallbeispiele, Wiesbaden 1995.
- Schmeisser, W.** (*Internationalisierung*): Internationalisierung beeinflusst Management und Unternehmenskultur, in: io Management Zeitschrift, 60. Jg. (1991), Heft 12, S. 76-79.
- Schwarz, H.** (*Betriebsorganisation*): Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 9. neu bearb. u. erg. Aufl., Landsberg/Lech 1983.
- Schweitzer, A.** (*Outsourcing*): Outsourcing als Instrument des CREM, Vortrag im Rahmen des Seminars: Corporate Real Estate Management 1996, Frankfurt 29.-30.11.1995.
- Schweitzer, M.** (*Planung*): Planung, in: Bea, F./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 5. neu bearb. Aufl., Stuttgart 1991, S. 17-100.

- Segal, D.** (*Retail*): Retail Site Selection, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. 175-186.
- Segler, K.** (*Basisstrategien*): Basisstrategien im internationalen Marketing, Frankfurt am Main u. New York 1986.
- Sheridan, M.** (*Site selection*): Site selection smorgasbord: Changing work patterns force choices, in: National Real Estate Investor, Vol. 37 (1995), No. 10, S. 76-87.
- Sherman, S./Cheng, M./Anderson, J.** (*HP*): Secrets of HP's „muddled“ Team, in: Fortune, Vol. 133 (1996), No. 5, S. 60-64.
- Sieper, H.** (*Immobilien*): Immobilien, Wiesbaden 1994.
- Silverman, R.** (*Preface*): Preface, in: Silverman, R. A. (Hrsg.): Corporate Real Estate Handbook, Baskerville 1987, S. XI-XII.
- Simon, H.** (*Markteintrittsbarrieren*): Markteintrittsbarrieren, in: Macharzina, K./Welge, M. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Spalte 1441-1453.
- Sinderman, M.** (*Efficiency*): COMPASS Helps Corporate Amerika Improve Real Estate Efficiency, in: National Real Estate Investor, Vol. 37 (1995), No. 3, S. 33-35.
- Sinderman, M.** (*Outsourcing*): Outsourcing Gains Speed in Corporate World, in: National Real Estate Investor, Vol. 37 (1995), No. 8, S. 42-53.
- Sirmans, C. F.** (*Real Estate*): Real Estate Finance, 2. Aufl., New York 1989.

- Sladack, J. A./Wahn, S. T. (*Real Estate*):** Proving the Worth of an In-House Corporate Real Estate Unit, in: *Industrial Development* Vol. 160 (1991), No. 8, S. 12-14.
- Soens, M. A./Brown, R. K. (*Asset Management*):** Real Estate Asset Management: executive strategies for profit making, New York 1994.
- Solomon, C. (*Global Age*):** HR Heads into the Global Age, in: *Personnel Journal*, 72. Jg. (1993), Heft 10, S. 75-77.
- Solomon, C. (*Corporate Cultures*):** Transplanting Corporate Cultures Globally, in: *Personnel Journal*, 72. Jg. (1993), Heft 10, S. 78-89.
- Spöri, D. (*Internationalisierung*):** Politische Ansätze zur Förderung der Internationalisierung deutscher Unternehmen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden 1997, S. 139-158.
- Staehele, W. (*Management*):** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7., von P. Conrad und J. Sydow überarb. Aufl., München 1994.
- Stahr, G. (*Unternehmensführung*):** Internationale strategische Unternehmensführung, Stuttgart, Berlin u. Köln 1989.
- Stahr, G. (*Marketing*):** Internationales Marketing, Ludwigshafen u. Kiel 1991.
- Stalk, G./Evans, P./Shulman, L. (*Corporate Strategy*):** Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, in *Harvard Business Review*, 70. Jg. (1992), Heft 2, S. 57-69.

- Stapleton, T.** (*Management*): Estate Management Practice, 3. Aufl., London 1994.
- Stark, H.** (*Controlling*): Controlling in Einkauf und Logistik, in: Beschaffung aktuell, o.Jg. (1991), Heft 8, S. 19-38.
- Stauffert, T.** (*Internationalisierungsstrategien*): Internationalisierungsstrategien für den Mittelstand, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), Heft 6, S. 39-44.
- Steger, U.** (*Globalisation*): A World in Transition: The Repercussions of Globalisation, in: EUROPEAN BUSINESS SCHOOL Schloß Reichartshausen (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie, Wiesbaden 1996, S. 227-246.
- Steger, U./Riedl, C.** (*Direktinvestitionen*): Sozio-ökonomische Ressentiments gegenüber Direktinvestitionen – Ursachen und betriebswirtschaftliche Möglichkeiten ihrer Handhabung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 825-846.
- Stehle, W.** (*Mitarbeiterbeurteilung*): Mitarbeiterbeurteilung, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 193-204.
- Stein, I.** (*Unternehmung*): Die Theorien der Multinationalen Unternehmung, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Aufl., München u. Wien 1994, S. 47-152.



- Steinmann, H./Hasselberg, F. (*strategische Kontrolle*):** Die strategische Kontrolle von Differenzierungsstrategien und der Beitrag des Marketing, in: DBW, 48. Jg. (1988), Heft 3, S. 371-392.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (*Umsetzung*):** Zur organisatorischen Umsetzung der Strategischen Kontrolle, in: zfbf, 38. Jg. (1986), Heft 9, S. 747-764.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (*Management*):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, 2. durchges. Aufl., Wiesbaden 1991.
- Stephens, P. S. (*Outsourcing*):** Corporate Real Estate Execs See Outsourcing, Downsizing as Greatest Industry Challenges, in: National Real Estate Investor, Vol. 33 (1991), No. 7, S. 70-72.
- Stephens, P. S. (*Corporate Strategy*):** Linking Real Estate to Corporate Strategy Is Centerpiece of Koll Corporate Roundtable, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 9, S. 110-112.
- Stewart, T. (*brainpower*):** The leading edge – Getting real about brainpower, in: Fortune, Vol. 132 (1995), No. 11, S. 97-99.
- Stinner, J. (*Mischung*):** Auf die richtige Mischung kommt es an, in: FAZ, Nr. 50 (28. Februar 1997), S. 45.
- Stobaugh, R./Telesio, P. (*Strategy*):** Match Manufacturing Policies and Product Strategy, in: Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (Hrsg.): Transnational Management, Boston 1992, S. 760-769.
- Straub, G. (*Strategie*):** Strategie für ein neues Marktsegment, in: Facility Management, 1. Jg. (1995), Heft 1, S. 6.

- Strutz, H.** (*Zentralisation*): Prinzipien der Zentralisation und Dezentralisation bei der Aufgabensynthese, in: Linnert, P. (Hrsg.): Handbuch Organisation, Berlin 1975, S. 165-179.
- Stücklin, W.** (*Real Estate Magic*): Real Estate Magic with Market Rates, in: The ABB Internal Management Newsletter 2/91, Zürich 1991, S. 4.
- Stücklin, W.** (*Corporate Real Estate*): Corporate Real Estate als Bestandteil der Unternehmensplanung am Beispiel eines großen Industrie-Unternehmens, Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des Kongresses „Corporate Real Estate“ des Institute for International Research am 8.2.1994 in Frankfurt am Main, o.S.
- Stücklin, W.** (*Real Estate*): Real Estate, Unterlagen zu einem internen Vortrag am 8.4.1998 bei der ABB in Zürich.
- Stücklin, W.** (*Investorenmarkt*): Mehr Wettbewerb im Investorenmarkt gefordert, in: Immobilien Business, 4. Jg. (1998), Heft 4, S. 18 f.
- Stücklin, W./Beretitsch, S./Scheins, J.** (*ABB*): Fallstudie ABB Grundbesitz GmbH & Co. OHG, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 525-550.
- Süchting, J.** (*Unternehmensfinanzierung*): Theorie und Politik der Unternehmensfinanzierung, 5. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1989.
- Sundaram, A./Black, S.** (*Multinational Enterprises*): The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises, in: Academy of Management Review, Vol. 17 (1992), No. 4, S. 729-757.
- Szyperski, N.** (*Outsourcing*): Outsourcing als strategische Entscheidung, in: online, 20. Jg. (1993), Heft 2, S. 32-34 und 41-42.

- Tacke, H.** (*Leasing*): Leasing, 2. völlig überarb., akt. u. erw. Aufl., Stuttgart 1993.
- Taylor, W.** (*Global Business*): The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik, in: Harvard Business Review, Vol. 69 (1991), Heft 2, S. 91-105.
- Tesch, P.** (*Direktinvestition*): Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition, Berlin 1980.
- Thom, N.** (*Personalentwicklung*): Personalentwicklung, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3075-3091.
- Thomas, A.** (*Mitarbeiterführung*): Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 485-504.
- Thommen, J. P.** (*Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, Bern u. Stuttgart 1988.
- Thommen, J. P.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Personal, Organisation, Führung, spezielle Gebiete des Managements, 4. Aufl., Zürich 1996.
- Tietz, B.** (*Euro-Marketing*): Euro-Marketing: Unternehmensstrategien für den Binnenmarkt, 2., völlig überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1990.

- Tietz, B.** (*Marktbearbeitungsstrategien*): Euromarketing – Konsequenzen des Binnenmarktes für die Marktbearbeitungsstrategien der Unternehmen, in: Geisbüsch, H.-G. (Hrsg.): Marketing, 2. völlig überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1991, S. 685-706.
- Tietz, B.** (*Handelsbetrieb*): Der Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, 2., neubearb. Aufl., München 1993.
- Tiller, K.** (*Site Selection*): Corporate Site Selection: Incentive Importance Varies in Decisions, But Economics Are Central to Moves, in: National Real Estate Investor, Vol. 36 (1994), No. 10, S. 129-134 und 176.
- Tödtmann, C.** (*Übung*): Leichteste Übung, in: WirtschaftsWoche, 47. Jg. (1993), Heft 35, S. 42-45.
- Topper, J.** (*Portfolio-Management*): Zentrales und dezentrales Portfolio-Management, Vortrag im Rahmen des Seminars „Corporate Real Estate Management“, Düsseldorf 28.-29.11.1994.
- Tucher, W. v.** (*Benchmarking*): Benchmarking ist der erste Schritt zum lernenden Unternehmen, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 10 (15.1.98), S. 4.
- Ulrich, H.** (*Management-Philosophie*): Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft, in: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, 5. neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1990, S. 825-838.
- Ulrich, P./Fluri, E.** (*Management*): Management: eine konzentrierte Einführung, 7. verb. Aufl., Bern u. Stuttgart 1995.
- Valencia, J. I.** (*Hidden Value*): Accessing the Hidden Value of Real Estate, in: Industrial Development, Vol. 161 (1992), No. 1, S. 1-5.

- Varcoe, B.** (*Performance*): Facilities Performance. Achieving Value-for-Money through Performance Measurement and Benchmarking, in: Property Management, Vol. 11 (1993), No. 4, S. 301-307.
- Vauck, K.-H.** (*Gebäudemanagement*): Integration von Planung und Gebäudemanagement, in: Facility Management, 1. Jg. (1995), Heft 1, S. 25-28.
- Veale, P. R.** (*Corporate Real Estate*): Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for an Emergent Management Discipline, in: The Journal of Real Estate Research, 4. Jg. (1989), Heft 3, S. 1-22.
- Venable, T.** (*Globalize*): The Drive to Globalize: Profit Motive Rules as Foreign Direct Investment Soars, in: Site Selection, Vol. 43 (1998), No. 1, S. 1116-1118.
- Verity, J.** (*NCR*): Is NCR Ready to Ring up some Cash?, in: Business Week, 14.10.1996, S. 49.
- Vielberth, J.** (*Gewerbeparks*): Gewerbeparks – Planung, Errichtung, Management, in: Falk, B. (Hrsg.): Gewerbe-Immobilien, 6. überarb. u. erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 83-100.
- Wache, T./Brammer, D.** (*Corporate Identity*): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993.
- Wacker, W.** (*Internationalisierung*): Steuerrechtliche Determinanten der Internationalisierung, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 177-194.

- Wagner, D.** (*Flexibilisierung*): Entgeltbezogene Flexibilisierung und Individualisierung der Vertragsgestaltung für Führungskräfte als Problemfeld des europäischen Personalmanagements, in: Marr, R. (Hrsg.): Euro-strategisches Personalmanagement, München 1991, S. 341-362.
- Wagner, D.** (*Organisationsstruktur*): Führung und Organisationsstruktur, in: Rosenstiel, L. v./Regnete, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 573-586.
- Walker, G./Poppo, L.** (*transaction costs*): Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg. (1991), Heft 1, S. 66-87.
- Walker, G./Weber, D.** (*make-or-buy decisions*): A transaction cost approach to make-or-buy decisions, in: Administrative Science Quarterly, 29. Jg. (1984), Heft 3, S. 373-391.
- Wall, F.** (*Zentralisation*): Zentralisation/Dezentralisation der Informationsverarbeitung in mittelständischen Unternehmen, in: zfo, 62. Jg. (1993), Heft 4, S. 242-247.
- Walter, I.** (*Country-Risk*): Country-Risk Assessment, in: Walter, I./Murray, T. (Hrsg.): Handbook of International Management, New York 1988, S. 7.1-7.19.
- Walton, D.** (*Opportunities in Corporate Outsourcing*): Picking Up the Pieces: Opportunities in Corporate Outsourcing, in: Journal of Property Management, 58. Jg. (1993), No. 1, S. 26-29.

**Wangenheim, S./Haug, A./Handtrack, H.** (*Standortkostenmanagement*):

Standortkostenmanagement. Neues Modethema oder betriebswirtschaftliche Notwendigkeit?, in: Controlling, 6. Jg. (1994), Heft 6, S. 328-337.

**Weber, H.** (*Globalisierung*): Globalisierung als Herausforderung für Unternehmen und Wirtschaft, in: Fachbereich Soziologie der Universität Kaiserslautern (Hrsg.): discussion papers, Nr. 302, Kaiserslautern 1993.

**Weber, H.** (*Industriebetriebslehre*): Industriebetriebslehre, 2., neubearb. und erw. Aufl., Berlin u.a. 1996.

**Weber, J.** (*Reorganisation*): Das Geheimnis der Reorganisation bei ABB, in: Harvard Manager, 13. Jg. (1991), Heft 3, S. 9-11.

**Weber, J.** (*Dezentralisation*): Dezentralisation als Erfolgsrezept, in: Der Schweizer Treuhänder, 66. Jg. (1992), Heft 1, S. 59-63.

**Weber, J.** (*Controlling*): Strategisches Controlling: Koordinationsaufgaben innerhalb der strategischen Führung, in: Riekhoff, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung: Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 1994, S. 323-336.

**Weber, J.** (*Strategisches Controlling*): Strategisches Controlling: Steuerung der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung, in: Riekhoff, H.-C. (Hrsg.): Strategieentwicklung: Konzepte – Erfahrungen – Fallstudien, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 1994, S. 437-450.

**Wederspahn, G.** (*Cultural Differences*): Managing Cultural Differences: Challenges for American Doing Business in Europe, in: Site Selection, Vol. 43 (1998), No. 1, S. 1104-1109.

- Weidenfeld, W./Turek, J.** (*Standort Europa*): Standort Europa: Handeln in der neuen Weltwirtschaft, Gütersloh 1995.
- Weilenmann, P.** (*Führung*): Dezentrale Führung: Leistungsbeurteilung und Verrechnungspreise, in: ZfB, 59. Jg. (1989), Heft 9, S. 932-956.
- Weißenberg, P.** (*Riese*): Der schnelle Riese: Hewlett-Packard, in: Top-Business, o.Jg. (1994), Heft 7, S. 108-111.
- Weizsäcker, C. C. v.** (*Freihandel*): Der Freihandel als Friedensstifter, in: FAZ, Nr. 266 (15.11.97), S. 15.
- Welge, M. K.** (*Management*): Management in deutschen multinationalen Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1980.
- Welge, M. K.** (*Mutter-Tochter-Beziehungen*): Die effiziente Gestaltung der Mutter-Tochter-Beziehungen in deutschen multinationalen Unternehmen, in: Pausenberger, E. (Hrsg.): Internationales Management: Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1981, S. 45-77.
- Welge, M. K.** (*Rationalisierung*): Das Konzept der globalen Rationalisierung, in: Lück, W./Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S. 171-189.
- Welge, M. K.** (*Globales Management*): Globales Management, in: Welge, M. (Hrsg.): Globales Management: erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990, S. 1-16.



- Welge, M. K.** (*Strategien*): Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung, in: Kumar, B./Hausmann, H. (Hrsg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 559-589.
- Welge, M. K.** (*Organisationsform*): Einflußgrößen der Organisationsform, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch Betriebswirtschaft, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Spalte 3019-3031.
- Welge, M. K.** (*Strukturen*): Strukturen für weltweit tätige Unternehmen, in: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen, Wiesbaden 1995, S. 661-672.
- Welge, M./Al-Laham, A.** (*Strategische Allianzen*): Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 553-578.
- Westermeier, K.** (*Weltliga*): Mit 100 000 Volt in die Weltliga – Erfolgsstory ABB, in: Industriemagazin, o.Jg. (1991), Heft 8, S. 18-22.
- Wheeler, D.** (*Site Selection*): Key Site Selection Issues for the Corporate Fixed Assets Manager, in: Industrial Development, Vol. 156 (1988), No. 6, S. 6-7.
- Wiktorin, A.** (*Gebäudemanagement*): Noch in der Steinzeit: Gebäudemanagement, in: WirtschaftsWoche, 52. Jg. (1998), Heft 8, S. 103-104.

- Wilbert, H.** (*Produktion*): Betriebliche und internationale Produktion und Produktionsplanung, in: Schoppe, S. (Hrsg.): Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, 3. verbesserte Aufl., München u. Wien 1994, S. 493-470.
- Williamson, O. E.** (*Capitalism*): The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.
- Williamson, O. E.** (*organization*): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg. (1991), Heft 2, S. 269-296.
- Wind, Y./Douglas, S./Perlmutter, H.** (*Strategies*): Guidelines for Developing International Marketing Strategies, in: Journal of Marketing, 37. Jg. (1973), Heft 4, S. 14-23.
- Winderl-Schanz, H.** (*Arbeitsumgebung*): Wettbewerbsvorteile durch optimale Arbeitsumgebung, in: Office Management, 45. Jg. (1997), Nr. 5, S. 22-24.
- Winter, L. G.** (*Management-Entscheidungen*): Forschungsmodelle zur Messung von Management-Entscheidungen unter unterschiedlichen kulturellen Bedingungen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 595-608.
- Wöhe, G.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18., überarb. u. erw. Aufl., München 1993.
- Wöhe, G./Bilstein, J.** (*Unternehmensfinanzierung*): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 7. überarb. u. erw. Aufl., München 1994.

**Wörner, H. (*Marktauswahl*):** Strategien, Methoden und Techniken der internationalen Marktauswahl, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 195-208.

**Wolf, J. (*Personalmanagement*):** Internationales Personalmanagement – Kontext, Koordination, Erfolg, Universität Hohenheim, Diss. 1993, Wiesbaden 1994.

**Wolf, J. (*Personalmanagementkoordination*):** Internationale Personalmanagementkoordination – Befunde und Interpretationen aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9. Jg. (1995), Heft 2, S. 163-192.

**Wüthrich, H./Winter, W. (*Wettbewerbskraft*):** Die Wettbewerbskraft globaler Unternehmen, in: Die Unternehmung, 48. Jg. (1994), Heft 5, S. 303-322.

**Wulff, M. (*Religion*):** Hewlett-Packard – Keine Religion, in: WirtschaftsWoche, 49. Jg. (1995), Heft 17, S. 88-91.

**Wunderer, R. (*Internationalisierung*):** Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement, in: zfbf, 44. Jg. (1992), Ergänzungsheft 2, S. 161-181.

**Wunderer, R. (*Personalmanagement*):** Internationalisierung als strategische Herausforderung für das Personalmanagement, in: Coenenberg, A./Funk, J./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Internationalisierung als Herausforderung für das Personalmanagement, Stuttgart 1993, S. 1-26.

**Wurtzebach, C./Miles, M. (*Real Estate*):** Modern Real Estate, 5. Auflage, New York u.a. 1994.

- Yeager, G. (ABB):** The ABB Way to Decentralise, in: Corporate Finance, o. Jg. (1992), Nr. 92, S. 38-41.
- Yip, G./Madsen, T. (management):** Global Account management: the frontier in relationship marketing, in: Internationale Marketing Review, Vol. 13 (1996), No. 3, S. 24-42.
- Young, J. (Hewlett-Packard):** The Quality Focus at Hewlett-Packard, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 5 (1985), No. 3, S. 6-9.
- Zäpfel, G. (Produktions-Management):** Strategisches Produktions-Management, Berlin u. New York 1989.
- Zelewski, S. (Grundlagen):** Grundlagen, in: Corsten, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, München u. Wien 1994, S. 1-140.
- Zenger, W./Höller, D./Pollak, G. (Objektivität):** Glaube an Fairness und Objektivität, in: Logistik heute, 12. Jg. (1990), Heft 1, S. 17 f.
- Zentes, J. (Marketing):** Internationales Marketing, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, Spalte 1031-1045.
- Ziegenbein, K. (Controlling):** Controlling, 5. überarb. Aufl., Ludwigshafen 1995.
- Zimmermann, H. (Performance-Messung):** Performance-Messung im Asset-Management, in: Spremann, K./Zur, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden 1992, S. 49-109.

## Verwandte Rechtsquellen

**Bewertungsgesetz** (BewG) vom 01.02.1991, Bundesgesetzblatt I, S. 230; zuletzt geändert durch Gesetz vom 29.10.1997, Bundesgesetzblatt I, S. 2590.

**Bürgerliches Gesetzbuch** (BGB) vom 18.08.1896, Reichsgesetzblatt 1896, S. 195; zuletzt geändert durch Gesetz vom 11.10.1995, Bundesgesetzblatt I, S. 1250.

**Erbbaurechtsverordnung** (ErbbaurechtsVO) vom 15.01.1919, Reichsgesetzblatt 1919, S. 72; zuletzt geändert durch Gesetz vom 5.10.1994, Bundesgesetzblatt I, S. 2911.

**Grundgesetz** (GG) vom 23.05.1949, Bundesgesetzblatt III 100-1, S. 1; zuletzt geändert durch Gesetz vom 3.11.1995, Bundesgesetzblatt I, S. 1492.

**Handelsgesetzbuch** (HGB) vom 10.05.1897, Reichsgesetzblatt 1897, S. 219; zuletzt geändert durch Gesetz vom 28.10.1994, Bundesgesetzblatt I, S. 3210.

**Wertermittlungsverordnung** (WertV) vom 6.12.1988, Bundesgesetzblatt I, S. 2209; zuletzt geändert durch Gesetz vom 18.08.1997, Bundesgesetzblatt I, S. 2081.

**Wohnungseigentumsgesetz** (WEG) vom 15.03.1951, Bundesgesetzblatt I, S. 175; zuletzt geändert durch Gesetz vom 5.10.1994, Bundesgesetzblatt I, S. 2911.



**BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:**

**Band 1**

Stephan Bone-Winkel

**Das strategische Management von offenen Immobilienfonds** unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien  
ISBN 3-932687-15-9

**Band 2**

Matthias Thomas

**Die Entwicklung eines Performanceindexes für den deutschen Immobilienmarkt**  
ISBN 3-932687-23-X

**Band 3**

Wolfgang Schäfers

**Strategisches Management von Unternehmensimmobilien**  
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
ISBN 3-932687-24-8

**Band 4**

Daniela Kirsch

**Public Private Partnership**  
Eine empirische Untersuchung der kooperativen Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und Immobilienentwicklung  
ISBN 3-932687-27-2

**Band 5**

Sven-Eric Ropeter

**Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien**  
ISBN 3-932687-30-2

**Band 6**

Gerrit Leopoldsberger

**Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien**  
ISBN 3-932687-28-0

**Band 7**

Kerstin Hiska Brade

**Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien**

ISBN 3-932687-34-5

**Band 8**

Björn Isenhöfer

**Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen**

ISBN 3-932687-35-3

**Band 9**

Christoph Buse

**Strategisches Management von industrieverbundenen**

**Wohnungsunternehmen**

ISBN 3-932687-39-6

**Band 10**

Nicole Vaaßen

**Gewerbliches Immobilienleasing**

Eine quantitative und qualitative Analyse aus Sicht des Leasingnehmers

ISBN 3-932687-40-X

**Band 11**

Arno Vähä

**Die Grundstücks-Investmentaktiengesellschaft als**

**Pendant zum REIT**

Entwicklung einer Konzeption auf der Basis der KAGG-Novelle '98

ISBN 3-932687-41-8

**Band 12**

Petra Straßheimer

**Internationales Corporate Real Estate Management**

Implikationen der Internationalisierung von Unternehmen auf das betriebliche Immobilienmanagement

ISBN 3-932687-51-5

**Band 13**

Markus Hens

**Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien**

ISBN 3-932687-52-3



Mit der Verwirklichung der Europäischen Union, aber auch mit der Konkurrenz fernöstlicher und südamerikanischer Unternehmen in Europa sind deutsche Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen in eine internationale Geschäftstätigkeit hineingewachsen. Sie agieren unter verschärften Wettbewerbsbedingungen, die aus der Globalisierung der Märkte resultieren. Eine steigende Anzahl dieser Unternehmen hat in den letzten Jahren erkannt, daß sich hinter ihrer Bilanzposition Grundstücke und Gebäude wertvolle Ressourcen verbergen, und greifen die bisherigen Erkenntnisse des Corporate Real Estate Managements auf. Die Corporate Real Estate Manager aus Deutschland, aus den USA und aus anderen Ländern benötigen jedoch für die Herausforderungen, die sich aus der Internationalisierung des Kerngeschäfts ergeben, Unterstützung von Seiten der anwendungsorientierten Wissenschaft. Sie verlangen nach Konzepten, die ihnen eine Optimierung des betrieblichen Immobilienportfolios auf internationaler Ebene ermöglichen.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an, indem ein konzeptioneller Rahmen für die Ausgestaltung des Corporate Real Estate Managements auf internationaler Ebene entwickelt wird. Als wesentliche Gestaltungsfelder werden die grundlegende Immobilienphilosophie, die Führung der Immobilieneinheiten, die Vorgehensweise bei der Immobilienstrategieentwicklung, die Einbindung des Corporate Real Estate Managements in die Organisationsstruktur sowie die Steuerung und Kontrolle der internationalen Immobilienaktivitäten behandelt. Es werden Gestaltungsalternativen aufgezeigt und Instrumente zur Bewältigung der praktischen Probleme vorgeschlagen. In den Fallstudien Asea Brown Boveri und Hewlett-Packard werden die systematisch erarbeiteten Erkenntnisse praktisch angewendet. So wird deutlich, wie diese beiden fortschrittlichen Unternehmen die einzelnen Instrumente zur Gestaltung des internationalen Corporate Real Estate Managements einsetzen und wie sie die Anforderungen auf internationaler Ebene bewältigen.

Dieses Buch ist in besonderem Maße für Vertreter der Unternehmenspraxis interessant, die sich mit Fragen des Aufbaus eines Corporate Real Estate Managements für ihre internationalen Unternehmensaktivitäten befassen. Es richtet sich weiterhin an Wissenschaftler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Immobilienökonomie und internationales Management.