



Forschungsverbund  
Transnationale Netzwerke

**Business-Tagung  
im Kammersaal der IHK, Bayreuth,  
16. Oktober 2008  
12:00 – 17:00**

Der Zusammenhang zwischen Risikomanagement und transnationalen Netzwerken steht im Zentrum der Arbeit von fortrans. KMU sind bei einem Auslandsengagement den Risiken weitaus ungeschützter ausgesetzt als große Unternehmen. Die bayerische Wirtschaft ist aufgrund ihres hohen Mittelstandsanteils und ihrer intensiven Auslandsbeziehungen besonders von diesen Entwicklungen betroffen. Würden "risikoreiche" Länder oder Regionen aus den Internationalisierungsstrategien der Unternehmen ausgegrenzt, hätte das eine Schwächung des Mittelstands im internationalen Wettbewerb zur Folge.

Grenzüberschreitende transnationale Zusammenarbeit ist immer auch mit Risiken verbunden. Terroristische Anschläge, Aufrufe zum Produktboykott, Wechselkursschwankungen, Schmiergeldforderungen oder Verhandlungsmarathons sind nur einige – besonders offensichtliche – Beispiele. Aufbau und Pflege transnationaler Personen- oder Unternehmensnetzwerke sind ein wichtiges Instrument, um derartige Internationalisierungsrisiken kontrollieren zu können. Sie stellen aber nicht nur ein Instrument des Risikomanagements dar, sondern müssen gelegentlich selbst als neue Quelle von Risiken angesehen werden: Trotz der Kooperationsvereinbarungen verfügen schließlich alle Partner über einen eigenen Handlungsspielraum, den sie auch zum *eigenen* Vorteil und potenziellen Schaden des Netzes (aus-) nutzen können. Darin liegt das Risiko, dass ein Kooperationspartner die eigenen Interessen über die gemeinsamen und ausgehandelten der Kooperation stellt.

Fortrans hat aus seinen Analysen konkrete Handlungsempfehlungen für die praktische Gestaltung von Netzwerken in Kombination mit Risikomanagement entwickelt, die wir auf dieser Tagung vorstellen und diskutieren möchten.

Am Beispiel konkreter Netzwerke zwischen deutschen und europäischen, amerikanischen oder asiatischen Partnern, zeigen wir, wo Gefahren liegen und wie Sie Risiken vermeiden oder jedenfalls reduzieren können.

Die Teilnahme ist kostenlos. Wir freuen uns über  
Ihre Anmeldung bei:

Helga Schubert  
T. 0174-9425613  
F: 089-2180-992148  
[fortrans@lrz.uni-muenchen.de](mailto:fortrans@lrz.uni-muenchen.de)

## Programm

(Stand: 25.7.2008)

12:00      *Registrierung und kleiner Imbiss*

12:30      Transatlantische Trickereien oder Opportunismus  
in Exportnetzwerken

*Torsten Kühlmann/Philipp Schauwecker, Universität Bayreuth*

Unethisches Verhalten eines Geschäftspartners oder die Angst davor stellt für viele Unternehmen, die Geschäftskontakte ins Ausland unterhalten, eine Verunsicherung oder Bedrohung dar. Dieser Problematik sind wir im Bayreuther Teilprojekt nachgegangen, am Beispiel von deutschen Maschinenbauunternehmen, die in die USA oder nach Mexiko exportieren.

Unethisches oder „opportunistisches“ Verhalten kann die verschiedensten Formen annehmen. Bevor Gegenmaßnahmen ergriffen werden, sollten Betroffene die Situation so genau wie möglich unter die Lupe nehmen. Ein Klassifikationschema für opportunistisches Verhalten, das wir im Moment entwickeln, soll Unternehmen dazu Anregungen geben.

Außerdem kann es, was die Einschätzung des Verhaltens eines Partnerunternehmens angeht, im internationalen Geschäftsverkehr leicht zu Missverständnissen kommen. Dass kulturelle Missverständnisse ein nicht zu unterschätzendes Zerstörungspotential haben, werden wir mit einigen Beispielen illustrieren.

Schließlich hat uns besonders interessiert, inwieweit das Verhalten von Geschäftspartnern auch von der Einbettung in Netzwerkbeziehungen zu weiteren Akteuren abhängt. Beispiele aus persönlichen Befragungen zeigen, welche Formen der Vernetzung vor Opportunismus schützen und welche dafür besonders anfällig sind.

13:00      Geschäftsrisiken durch ökologische und soziale  
Ansprüche im Handel mit Entwicklungs- und  
Schwellenländern

*Boris Braun / Christian Dietsche, Universität Bamberg*

Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können von Lieferbeziehungen mit Entwicklungs- und Schwellenländern ganz erheblich profitieren. Allerdings sind diese Geschäfte nicht ohne Risiko. Ökologische oder soziale Probleme in den Warenketten rufen nicht selten global vernetzte zivilgesellschaftliche Akteure auf den Plan. Kritische Medienberichte oder sogar Boykott-Kampagnen von Nichtre-

gierungsorganisationen können das Verhalten der Konsumenten auf den Heimatmärkten maßgeblich beeinflussen. Sogar für Unternehmen, die selbst kein direktes Ziel solcher Kampagnen sind, besteht das Risiko darin, dass bestimmte Produkte unter „Generalverdacht“ geraten – mit entsprechend negativen Folgen für alle Unternehmen, die damit handeln. Wie ist diesen Problemen und Risiken am besten zu begegnen? Auf der Grundlage empirischer Studien in Indien, Bangladesch und Deutschland haben wir Handlungsempfehlungen für das Unternehmensmanagement entwickelt, wie Sie diese Risiken früh erkennen und rechtzeitig Maßnahmen ergreifen. Je nach Branche variieren die speziellen Problemfelder und deren Risikopotenzial. Entsprechend unterscheiden sich auch die Strategien. Für einzelne Unternehmen bietet sich beispielsweise eine Streuung oder Überwälzung von Risiken an, für andere ist die Vernetzung mit verschiedenen Stakeholdern und das gemeinsame Erarbeiten von Standards die bessere Lösung.

### 13:30      Playing the Game – Korruption als unternehmerisches Risiko

*Johannes Rehner, Ludwig-Maximilians Universität München*

Der Nährboden für Korruption als Risiko internationaler Wirtschaftsbeziehungen liegt vor allem an dem Spannungsfeld, in dem Manager im Ausland häufig agieren müssen: gleichzeitig die ethischen Standards des *eigenen* Unternehmens respektieren und doch in einem als korrupt wahrgenommenen *Umfeld* erfolgreich sein. Nun gibt es unterschiedliche Korruptionsformen mit entsprechend verschiedenen Konsequenzen und notwendiger strategischer Anpassung. Die Ergebnisse unseres Projekts zeigen die Bandbreite unterschiedlicher Interpretationen solcher lokalen Korruptionsniveaus, mögliche Anpassungsstrategien und Konsequenzen.

Wenn wir Korruption, wie viele Metaphern es tun, als Spiel beschreiben, geht es darum, entweder dessen Regeln zu akzeptieren oder gar nicht erst mitzuspielen. In diesem Kontext verweist das Bild des Netzwerks auf den Zustand des "Gefangenseins" in einem Geflecht unvorhersehbarer Forderungen. Wir zeigen, wie Sie mit Hilfe der Ihnen zur Verfügung stehenden Machtressourcen, alternative strategische Optionen "spielen" können und damit die Möglichkeiten verbessern, korrupten Praktiken auszuweichen.

### 14:00      Diskussion

14:30      *Kaffeepause*

### 15:00      Netzwerke in Rußland: Ein Instrument des strategischen Risikomanagements

*Dirk Holtbrügge / Jonas F. Puck*

Ausländische Unternehmungen in Russland sind einem hohen Risiko ausgesetzt. Instabile politische Strukturen, ungenügende Transformation des sozialistischen in ein marktorientiertes Wirtschaftssystem und ein noch nicht voll funktionsfähi-

ges unabhängiges Rechtssystem erschweren langfristige und verlässliche Planungen und stellen Investoren noch immer vor neue Herausforderungen. Staatliche Eingriffe in Wirtschaftsunternehmen erhöhen das wahrgenommene Investitionsrisiko zusätzlich. Unsere Beispiele machen deutlich, dass es in Russland nicht ausreicht, wettbewerbsfähige Beziehungen zu Marktpartnern wie Kunden, Zulieferern, Banken und Kooperationspartnern aufzubauen. Ein erfolgreiches Engagement setzt zusätzlich funktionierende transnationale Netzwerke mit unterschiedlichen Interessengruppen voraus, deren Funktion als player nicht immer klar zu erkennen ist. Erst der Aufbau und die Pflege engmaschiger Stakeholder-Netzwerke ermöglichen es, die hohen Investitionsrisiken zu reduzieren und nachhaltige Geschäftserfolge in Russland einzufahren. Ganz besonders für KMU stellen Netzwerke eine besonders effiziente Möglichkeit dar, begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen effizient einzusetzen. Aus Beispielen für Stakeholder-Netzwerke zwischen deutschen Investoren in Russland und deren sozio-politischen Interessengruppen lassen sich klare praktische Handlungsempfehlungen ableiten, wie ausländische Unternehmungen die unterschiedlichen Risiken einer Investition in Russland durch ein effizientes Management transnationaler Stakeholder-Netzwerke reduzieren können.

## 15:30 Networking in internationalen Auslandseinsätzen

*Erika Spieß & Christina Stroppa*

Die Internationalisierung eines Unternehmens ist meistens auch mit Auslandseinsätzen von Mitarbeitern verbunden. Nur wenn deren Einsatz gut vorbereitet ist, können die aufgebauten transnationalen Beziehungen zum Nutzen des gesamten Unternehmens eingesetzt werden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für gelungene Auslandsaufenthalte liegen in der Unterstützung durch ein soziales Umfeld und in der Fähigkeit Netzwerke aktiv aufzubauen, zu pflegen und im Interesse des Unternehmens zu nutzen.

Ein von uns entwickeltes Training stellt die – oft vernachlässigten! – sozialen Netzwerkkompetenzen in den Mittelpunkt der Personalentwicklung. Neben interkulturellen Skills gehören diese Kompetenzen zur fundierten Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt. Die Trainingsinhalte Werte und Kulturassimilation, die Bedeutsamkeit, der Aufbau und die Pflege von Netzwerken sowie Ebenen der Kommunikation verdeutlichen wir anhand von Fallbeispielen, Übungen, Best-Practice-Beispielen und praktischen Tipps.

## 16:00 Transnationale Netze in Multinationalen Unternehmen: Erwartungen und Fakten ge- oder misslungener Integration von Inpatriates

*Alois Moosmüller / Gabriele Scheuring*

Auslandseinsätze von Mitarbeitern weltweit agierender Unternehmen gewinnen zunehmend an Bedeutung seit die Wirtschaft von Globalisierung und Internationalisierung geprägt ist. Dabei geht es nicht nur um große multinationale

Unternehmen, auch bei KMU, die sich auf dem Weltmarkt etablieren oder neu ausrichten wollen, werden Entsendungen immer häufiger durchgeführt.

Zum Aufbau von Netzwerken zwischen multinationalen Unternehmen und ihren ausländischen Tochtergesellschaften wurden bislang zumeist Mitarbeiter des Stammhauses in die Auslandsgesellschaften entsandt, sogenannte Expatriates. Mittlerweile treten mehr und mehr Mitarbeiter die Reise in die Gegenrichtung an: von den Auslandsgesellschaften in das Stammhaus, um die Unternehmensziele Know how Transfer, Aufbau transnationaler Netzwerke und Entwicklung von Personal für die Tochtergesellschaften umzusetzen. Diese Gruppe der Inpatriates ist bislang seltener untersucht worden.

Wir gehen in unserem Projekt, in dessen Fokus US-amerikanische und japanische Inpatriates stehen, folgenden Fragen nach:

- Welchen Beitrag können Inpatriates bei der Umsetzung des Unternehmensziels Netzwerkaufbau leisten?
- Inwiefern unterscheidet sich ihre Situation von der der Expatriates?
- Wie kann die Rolle der Inpatriates als Mediator, Bindeglied und change agent effektiv genutzt werden?
- Welche Risiken können dabei auftreten, nicht nur während des Auslandseinsatzes im Stammhaus, sondern auch nach der Rückkehr in die Auslandsgesellschaft?
- Und was bedeutet das schließlich für das Personalmanagement im Unternehmen?

16:30      Gesamtdiskussion und Ausblick

*Individuelle Gesprächs- oder Beratungstermine sind möglich, für eine kurze informelle Anfrage im Vorfeld sind wir aus organisatorischen Gründen dankbar.*