

# Aufbauschwerpunkt "Management im Internationalen Kon- text"

Mai 2003

## **Inhalt**

- I. Relevanz für die Strategie der JKU
- II. Beschreibung der Forschungsinhalte im Überblick
- III. Integration mit der Lehre
- IV. Entwicklungskonzept
- V. Anhang: Einzelne Projekte

## Zusammenfassung

*Die JKU hat sich mit ihrer Strategie entschieden, ihrer bedeutenden Rolle für den Standort Oberösterreich auch durch das Prinzip der „internationalen Universität“ gerecht zu werden. Mit der weiteren strategischen Entscheidung der Bildung eines Aufbauschwerpunktes „Management im internationalen Kontext“ konkretisiert die Strategie dies zunächst in der Forschung. Durch die in der Strategie ebenfalls festgeschriebene Einheit von Forschung und Lehre ist es darüber hinaus auch für die Gestaltung von Lehrprogrammen anleitend. Der Aufbauschwerpunkt „Management im internationalen Kontext“ („AMIKO“) verfolgt dieses Prinzip von Beginn an.*

*Hierzu wird einerseits ein Konzept zur Errichtung von supranationalen Studien-programmen vorgelegt und andererseits die Fokussierung auf Internationale Forschungsprojekte vorgeschlagen. Zur Realisierung einer solchen strategischen Ausrichtung wird in der Form eines "Zentrums für Management im Internationalen Kontext" eine geeignete Organisationsstruktur vorgeschlagen. Ohne letztere kann keine Strategieimplementierung erwartet werden. Es wird außerdem gezeigt, dass die hier gemachten Vorschläge auf Vorhandenem aufbauen können, damit nicht grundlegend Neues unter utopischem Ressourcenbedarf in Erwägung gezogen wird. Es geht um eine Fokussierung der Kräfte durch Nutzung von Synergieeffekten auf der Grundlage einer klaren Strategie und neuen Strukturorganisation.*

## I. Relevanz des Aufbauschwerpunktes für die Strategie der JKU: Auszüge aus dem Strategiepapier

Nachstehende Auszüge aus dem Strategiepapier der JKU stellen Bezugspunkte für den Aufbauschwerpunkt dar.

### Auszug aus der Mission der JKU: „Die internationale Universität“

Die JKU Linz sucht ihre strategischen Partnerschaften im In- und Ausland, um die Vorteile einer "nach außen orientierten" Forschung zu nutzen. Insbesondere ist der Aufbau von Kooperationen mit wirtschaftlich aufstrebenden Ländern zu forcieren. Zur Förderung der internationalen Mobilität der Angehörigen der JKU Linz wird ein Mobilitätsprogramm eingeführt, das wirkungsvolle Anreize und notwendige Voraussetzungen für Forschungs-, Lehr- und Studienaufenthalte an ausländischen Universitäten und Forschungseinrichtungen schafft. Dieses Mobilitätsprogramm soll darüber hinaus auch die Präsenz ausländischer Forschender, Lehrender und Studierender an der JKU Linz fördern.

### ... zur Forschung

Die JKU Linz sucht besonders in der Forschung strategische Partnerschaften im In- und Ausland, um die Vorteile einer "nach außen orientierten" Forschung zu nutzen. Sie verfolgt damit folgende Ziele:

- ein klares und vorgelebtes Bekenntnis zu Mobilität und Internationalität, ...
- ... Stärkung der internationalen Präsenz ..

Zur Förderung der internationalen Mobilität der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der JKU Linz wird ein Mobilitätsprogramm eingeführt, das wirkungsvolle Anreize und notwendige Voraussetzungen für Forschungs- und Lehraufenthalte an ausländischen Universitäten und Forschungseinrichtungen schafft. Dieses Mobilitätsprogramm soll auch die Präsenz ausländischer Forscherinnen und Forscher an der JKU Linz fördern.

### .. zur Lehre

Die Lehre ist grundsätzlich forschungsgelenkt und der inhaltlichen, methodischen und didaktischen Exzellenz verpflichtet.

... Eine ausgeprägte internationale Ausrichtung des Lehrangebotes, eine hohe inhaltliche und didaktische Kompetenz der Lehrenden sowie die internationale Vergleichbarkeit der an der JKU Linz erworbenen Abschlüsse stellen wichtige Herausforderungen dar und sind für eine hohe internationale Attraktivität der JKU Linz für Studierende und Lehrende von zentraler Bedeutung.

.... Auch durch interuniversitäre Kooperationen werden Ausbildungsangebote mit ausgeprägten Alleinstellungsmerkmalen entstehen, die unter Berücksichtigung der Exzellenz- und Aufbauschwerpunkte der JKU Linz strategisch geplant und auf- bzw. ausgebaut werden.

Beim Ausbau des Angebotes im postgradualen Bereich ist über die inneruniversitäre Kooperation hinausgehend vor allem eine interuniversitäre Zusammenarbeit auf nationaler wie auch internationaler Ebene anzustreben.

## II. Beschreibung der Forschungsinhalte im Überblick

Die bisherige und zukünftig geplante Forschung im internationalen Management deckt in weiten Teilen den klassischen Managementprozess und die zugehörigen Managementfunktionen ab. In diesem Teil wird diese Forschung an einzelnen Projekten kurz skizziert. Diese werden im Anhang genauer beschrieben.

### 1. Inhalte internationaler Strategien

**Strategisches Management im internationalen Kontext.** International existieren in Theorie und Praxis verschiedene Ansätze und Methoden des strategischen Managements. Ziele sind die Beschreibung und Analyse von aktuellen Ansätzen und Methoden des strategischen Managements, die Einordnung der Ansätze und Methoden in einen theoretischen Bezugsrahmen und die Weiterentwicklung der Lehre im strategischen Management als Beitrag zur Internationalisierung und Aktualisierung des Schwerpunktfaches.

**Strategien österreichischer Unternehmen im internationalen Wettbewerb.** In Wissenschaft und Praxis sind Fragen des Strategischen Managements von zunehmender Bedeutung. Bestimmte Rahmenbedingungen (wie z.B. zunehmender internationaler Wettbewerb, Globalisierung, erhöhte Komplexität, Dynamik und Unsicherheit) haben diese Entwicklung begünstigt. Grundsätzlich soll die Forschung im Feld des strategischen Managements in theoretischer und praktischer Hinsicht verstärkt werden. Zielsetzung des Projektes ist die Ableitung und Weiterentwicklung strategischer Managementkonzepte und –instrumente für österreichische Unternehmen.

**Internationalisierung von KMUs.** In der Literatur des Internationalen Managements werden meist nur große multinationale Unternehmungen untersucht, was jedoch nicht der Realität der europäischen Wirtschaftsstruktur entspricht, wo mehrheitlich (auch von der Wirtschafts- und Beschäftigungsleistung her) kleine und mittlere Unternehmungen dominieren. Ziel soll hier die Überprüfung der Verwendbarkeit der Theorien und Modelle der Internationalisierung für KMUs in unterschiedlichen europäischen Kontexten, unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen und die Entwicklung eines passenden Modells für KMUs sein.

### 2. Governance internationaler Organisationen

**Internationales Management von Stakeholderbeziehungen.** Der längerfristige Erfolg betrieblicher Organisationen hängt zu einem wesentlichen Teil von ihrer Fähigkeit ab, mit den für sie wesentlichen Stakeholdern zufrieden stellende Ressourcenaustausch-Beziehungen aufzubauen. Es soll erforscht werden, wie sich international tätige Unternehmen bei der Pflege ihrer Stakeholderbeziehungen verhalten, wie sehr dieses Verhalten den dafür entwickelten theoretischen Erklärungsansätzen entspricht und was Theorie und Praxis in Bezug auf die gegebene Problemstellung von einander lernen können.

**Public Governance.** Die inhaltlichen und methodischen Entwicklungen des New Public Management (NPM) sind Gegenstand kontroversieller Diskussionen. Hier sollen Konzepten und Instrumenten des NPM und der Public Governance in ausgewählten Ländern bzw. Institutionen beschrieben, analysiert und in einen theoretischen

Bezugsrahmen gebracht werden. Weiterentwicklungen sollen in Handlungsempfehlungen münden.

**University Governance.** Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte intensivierten die Diskussion über akademische Grundwerte und marktwirtschaftliche Universitätsführung. Hier sollen Fragen erforscht werden zu University Governance, Entscheidungsstrukturen, universitäre Kernleistungen und Steuerungs- und Finanzierungssysteme. Mit dem letztgenannten Gebiet beschäftigt sich das folgende Thema.

**Finanzierungssysteme und ihre Effekte auf universitäre Kernaufgaben.** Mittels empirischer Erhebungen soll eine Beschreibung, Analyse und ein Vergleich von universitären Finanzierungssystemen in ausgewählten Ländern geschehen.

**Regionalnetzwerke im internationalen Vergleich.** Die Betriebswirtschaft hat regionale Netzwerke bisher teilweise erkannt, empirische Untersuchungen in diesen Bereichen sind jedoch spärlich gesät. Es sollen existierende Evaluierungen regionaler Netzwerke gemeinsam mit sechs EU-Partnerregionen aufgearbeitet werden und ein Modell der Beeinflussung von regionalen politischen/wirtschaftlichen/sozialen Faktoren und deren Auswirkungen auf einzelne Betriebe und die Region entwickelt werden.

### 3. Strategische Prozesse im internationalen Kontext

**Strategieentwicklung.** Strategieentwicklung ist ein hoch komplexer sozialer Prozess in betrieblichen Organisationen. Sind diese Organisationen über mehrere kulturell unterschiedliche Umfelder hinweg tätig und haben sie Mitglieder, die in verschiedenen kulturellen Umfeldern sozialisiert wurden, nimmt diese Komplexität noch weiter zu. Deshalb sollen Strategieentwicklungsprozesse in multikulturellen Organisationen beobachtet, die verschiedenen Einflussfaktoren untersucht und praktische Konsequenzen daraus abgeleitet werden.

**Führung im interkulturellen Vergleich.** Die Führungsforschung weist trotz diverser normativer und deskriptiver Modelle und interkultureller Vergleiche große weiße Flecken auf. Dies liegt in hohem Maße an der Vielfalt nationaler Unterschiede, deren Erklärung internationaler Kooperation bedarf, sodass Forschungsinstrumente adäquat „übersetzt“ werden und Interpretationen authentisch überprüft werden können. Diese Komplexität berücksichtigend soll die Beschäftigung mit dieser „interkulturellen“ Dimension des Führungsverhaltens in theoretischer Hinsicht und in Richtung praktischer Anwendung intensiviert werden.

**Entscheiden im internationalen Kontext.** Bisherige Studien zu Entscheidung unter Unsicherheit fanden große Unterschiede zwischen verschiedenen Nationen hinsichtlich deren Risikobereitschaft. Darauf aufbauend sollen folgende Fragen erforscht werden: Lassen sich die interkulturellen Unterschiede für Teilbereiche der Wirtschaft replizieren? Wählen risiko-averse Kulturen eher Gruppenentscheidungen, welche die persönliche Verantwortlichkeit minimieren? Wie laufen Entscheidungsprozesse in risiko-aversiven versus risiko-suchenden Kulturen ab? Brauchen risiko-averse Kulturen länger, um eine Entscheidung zu fällen? Welche Verhandlungstaktik eignet sich für welche Kultur am besten?

**Organisationsformen der internationalen Zusammenarbeit und das Management internationaler Projekte.** Strategische Ausrichtungen wie eine Internationalisierungsstrategie ziehen konkrete Implementierungsmaßnahmen nach sich. Basierend auf allgemeinen Konzepten der Strategieimplementierung, werden Konzepte für Internationalisierungsstrategien (a) im Sinne organisationaler Strukturen und (b) konkreter Umsetzungsprojekte entwickelt.

**Internationale Unternehmenszusammenschlüsse (Verhaltensaspekte).** Die relativ geringe Erfolgsquote von Unternehmenskooperationen unterschiedlicher Verknüpfungsintensitäten sind bekannt. Diese Ineffektivitäten scheinen weniger am Mangel quantitativer Analysen zur Begründung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit solcher Kooperationen zu liegen, als an der Vernachlässigung bzw. schwierigen Beurteilbarkeit von „weichen Faktoren“ im Verhalten von verantwortlichen Personen im Kontext interkultureller Unterschiede. Diese Defizite stehen im Mittelpunkt dieses Forschungsfeldes.

**Sprache als Macht- und Vertrauensfaktor in multinationalen Unternehmen.** Die Rolle der Sprache in multinationalen Unternehmen wird immer noch stark unterschätzt. Sprache ist nicht nur Mittel zur Kommunikation, sondern kann auch die Machtverhältnisse innerhalb einer Organisation verändern. Insbesondere bei internationalen Firmenzusammenschlüssen (M&As, Business Alliances) erweist sich Sprache als ein wesentliches Element beim Aufbau und der Erosion von Vertrauen. Forschungen dazu sind bereits im Gange und sollen weiter verstärkt werden. Auch die Rolle des Englischen als *lingua franca* innerhalb von Unternehmen und in der B2B Kommunikation und in der Kommunikation mit Kunden ist verstärkt zu untersuchen.

**Multikulturelle und virtuelle Teams.** In den meisten Organisationen ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, multikulturelle Teams für Projekte einzusetzen. Die dabei erzielten Leistungen sind sehr unterschiedlich. Es müssen noch gezielte Untersuchungen angestellt werden, ob und in wie weit kulturelle Diversität zur Effektivität von Teams beitragen kann und ob die kulturelle Zusammenstellung der Teams einen Einfluss auf ihre Effektivität hat. Es gilt beispielsweise Faktoren wie Groupthink, Vertrauen, Vorurteile, Kommunikationsstrategien, Konfliktbewältigung etc. zu untersuchen. Durch die geographische Distanz ergeben sich weitere zu erforschende Fragestellungen, welche über jene multikultureller Teams „vor Ort“ hinausgehen. Solche Fragen betreffen etwa den Einfluss auf Gruppenbildung, Vertrauen, kulturelle Einflüsse, die Verwendung von Kommunikationsmitteln, den Einsatz von IT, Kommunikationsformen, etc.

**Expatriation and Intercultural Competence for Professional Mobility.** Das Thema Auslandsentsendungen erfreut sich seit Jahren wachsender Bedeutung und Beliebtheit. Für den österreichischen Kontext im speziellen sind kaum Daten auf diesem Gebiet zu finden. Es sollen daher empirische Erhebungen durchgeführt werden. Weitere Projekte zielen darauf ab, in Kooperation mit multinationalen Unternehmen Module zu entwickeln, die sicherstellen sollen, dass Auslandsentsendungen von Managern in Zukunft erfolgreicher verlaufen. Diese Module sollen sowohl an Universitäten für Studierende der Wirtschaftswissenschaften als auch für Unternehmen im Managementtraining geeignet sein.

**Strategisches Risikomanagement.** Basierend auf konzeptionellen Arbeiten zum Thema Risiko aus Managementsicht im Unterschied zu einer reinen Finanzperspektive und zu Entscheidungsfindung sollen empirische Arbeiten folgen, welche

den internationalen Kontext fokussieren. Ein besonderer (empirischer) Fokus wird hier auf Projekte österreichischer Firmen in Lateinamerika (in Zusammenarbeit mit dem *Kompetenzzentrum Lateinamerika an der Johannes Kepler Universität*) gelegt.

**Eigentümerorientierte Unternehmensentwicklung.** Ziel ist die Entwicklung von Konzepten für Controlling und Consulting in Klein- und mittelständischen Unternehmen unter Berücksichtigung der Besonderheiten von KMUs und Familienunternehmen bzw. Eigentümerunternehmen im Gegensatz zu manager-orientierten Unternehmen.

**Internationales Krisenmanagement.** Aufgrund der derzeitigen Rezession und der steigenden Anzahl an Unternehmensinsolvenzen weltweit gewinnt dieser Forschungsbereich immer mehr an Aktualität. Die Forschungsaktivitäten sollen sich dabei nicht nur auf den angloamerikanischen Raum beschränken, sondern es sollen auch Kooperationen mit osteuropäischen Universitäten angestrebt werden und es soll die Situation im westlichen Kontinentaleuropa (Frankreich, Schweiz, etc.) näher analysiert werden.

#### 4. International Accounting

Das Feld der sog. „internationalen Unternehmensberichterstattung“ ist eine relativ junge Forschungsdomäne, die jedoch noch ein beträchtliches Wachstumspotential vor sich hat. Gründe hierfür liegen in der weiter zunehmenden Internationalisierung von Unternehmenstransaktionen auf den Güter- und Kapitalmärkten, der wachsenden Notwendigkeit für Unternehmen, Kapital im Ausland zu akquirieren, und in der Internationalisierung und Konzernierung der Unternehmensstrukturen. All dies erfordert grenzüberschreitende Unternehmenskommunikation, die vergleichbare Rechnungslegungsdaten sowie deren einheitliche Interpretation bedingen. Da es sich bei Rechnungslegungsnormen um nationalen Bedürfnissen gerecht werdende Konventionen handelt, die landesspezifisch ausgestaltet sind, lassen sich Unternehmensdaten aus unterschiedlichen Ländern bis heute i.d.R. noch nicht vergleichen. Aus dieser realen Konstellation erwachsen eine ganze Reihe von Problemen und Fragestellungen, die Auslöser bzw. Inhalt von Forschungsprojekten sind.

Um eine international effektive Kommunikation von Unternehmensdaten zu ermöglichen, werden seit Jahren vom International Accounting Standards Board sog. International Accounting (Financial Reporting) Standards (IAS/IFRS) entwickelt, die in den letzten Jahren von einem zunehmend größer werdenden Teil von Unternehmen im Rahmen der Konzernabschlusserstellung angewandt wurden. Ab 2005 sind alle kapitalmarktorientierten Unternehmen mit Sitz in der EU in ihren Konzernabschlüssen zur Anwendung dieser Standards verpflichtet. Daraus ergeben sich mehrere Einzelprojekte aus denen wiederum Implikationen für Unternehmen abgeleitet werden sollen

#### 5. Internationales Marketing

**Interkulturelle Markenentwicklung und Markenführung.** Organisation und Leistungen werden als Marken entwickelt und geführt. Durch die zunehmende Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen finden sich diese Marken in einem multikulturellen Umfeld wieder. Es stellt sich die übergeordnete Forschungsfrage, ob und wie es möglich ist, in einem solchen Umfeld starke Marken zu entwickeln und zu pflegen.

**Erfolgsfaktoren des globalen Marketing.** Die forschungsleitende Frage ist hier, ob Firmen in Entwicklungsländern die Konzepte, welche für entwickelte Länder gelten, unreflektiert übernehmen sollen und können. Dazu werden konzeptionelle und empirische Studien in Entwicklungsländern durchgeführt.

**Global Account Management.** Im Zuge der Globalisierung ergeben sich vollkommen neue Herausforderungen. Im Zusammenhang des Beziehungsmarketing hat sich ein internationaler Ansatz zur Pflege von bestehenden Kundenbeziehungen herauskristallisiert: das Global Account Management (GCM). Die Forschungsinteressen liegen vor allem in der adäquaten Key Account Selektion, in der strategischen und operativen Programmplanung sowie in der Erfolgsmessung und Erfolgsfaktorenforschung für GCM-Programme.

## 6. Curriculumforschung im internationalen Vergleich

Jedes Ausbildungssystem wurde aus einer - meist nationalen - Lehrtradition entwickelt; es hat eigenständige positive Qualitäten aber auch „blinde Flecken“. Die theoretische Arbeit muss sich sowohl während der Ausbildung, letztlich insbesondere bei der Anwendung des Gelernten / Gelehrten in der Praxis bewähren. Dies führt zu der Aufgabe, gerade bei pionierhaften Versuchen im Bereich supranationale Studienprogramme, kontinuierliche Evaluierungen der Curricula vorzusehen und zur Durchführung zu bringen. Hohe Priorität hat die Untersuchung der Effektivität von Akkreditierungen von Institutionen, insbesondere der Vergleich des „Zentrums für Management im Internationalen Kontext“ mit bereits akkreditierten Institutionen auf internationaler Ebene.

### III. Integration mit der Lehre

#### **Einrichtung supranationaler Studienprogramme.**

Drei bis vier Partneruniversitäten aus unterschiedlichen Partnerländern entwickeln ein integriertes Studienprogramm und bieten einen gemeinsamen Abschluss an: z.B. Joint MBA – Degree. Die Auswahl der Partnerländer kann sich sowohl an den Erfahrungen mit der Qualität der Beziehung innerhalb der Vielzahl der bestehenden Universitätspartnerschaften als auch an eine Fokussierung auf besonders interessante Regionen orientieren. So kann ein Fokus z.B. auf die Zusammenarbeit mit den neuen EU-Ländern gelegt oder eine globale Ausrichtung – z.B. Kanada / Taiwan / Lateinamerika / Österreich – angestrebt werden. Begonnen kann mit 3-4 Programmen werden, zu denen mit zunehmender Erfahrung im Laufe der Zeit weitere kommen können.

Die Notwendigkeit einer international orientierten Ausbildung ist in *allen* funktionalen Teilbereichen des Managements gegeben, dem mit dem Aufbauschwerpunkt Rech-

nung getragen werden soll. So macht beispielsweise die Internationalisierung der österreichischen Unternehmen gut ausgebildete Absolventinnen und Absolventen auf dem Gebiet der internationalen Finanzierung und Außenhandelsfinanzierung notwendig.

## **IV. Entwicklungskonzept und Evaluierung**

### **Synergie von Internationalen Forschungsprojekten**

Institute der SOWI-Fakultät zeigen ein hohes Interesse sowie anerkannte Kompetenzen bei der Durchführung von internationalen Forschungsprojekten. Die in der zusammenfassenden Abbildung (siehe weiter unten) angegebenen Institute haben konkrete Forschungsthemen vorgelegt (siehe oben und im Anhang). Es zeigt sich, dass die interessierten Institute jeweils individuell im internationalen Bereich arbeiten, aber nur selten über die Institutsgrenzen hinaus kooperieren. Mit einer entsprechenden strukturellen Verankerung und supranationalen Studienprogrammen erweitern sich die Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit den Partneruniversitäten über die Lehre hinaus in den Bereich der Forschung. Dies kann und muss nicht wie ein Lehrprogramm standardisiert werden. Aus den konkreten Kontakten in der Lehre ergeben sich „zwangsläufig“ Anregungen zur Formulierung und Bearbeitung von Forschungsprojekten, welche auch zu einer Weiterentwicklung der Lehre führen. Insgesamt ergeben sich zusätzliche Ressourcen im Forschungspotential der interagierenden internationalen Partner innerhalb der Studienprogramme. Damit stehen zwei bereits vorhandene (finanzierte) „Quellen“ zugunsten internationaler Forschungsprojekte zur Verfügung: Erstens (interdisziplinäre) Zusammenarbeit zwischen Interessierten, zweitens (freiwillige) Zusammenarbeit in Lehre und Forschung innerhalb der SOWI-Fakultät und drittens mit den entsprechenden Instituten der Partneruniversitäten. Solche Synergieeffekte können aber nur realisiert werden, wenn dafür die organisatorische Struktur in der Form eines „Zentrums für Management im Internationalen Kontext“ installiert wird.

### **Einrichtung eines „Zentrums für Management im Internationalen Kontext“**

Zur strukturellen Implementierung und Absicherung der Internationalisierungsstrategie durch fokussierte Forschungs- und Studienprogramme bedarf es der Einrichtung einer entsprechenden Organisationseinheit. Dieser ist auf der Grundlage von Leistungs- und Ressourcenabsprachen die Verantwortung für die Realisierung der Strategie zu übertragen. Eine solche Institution ist zwar neu zu schaffen, kann aber aus dem Zusammenschluss bestehender Instituts- und Verwaltungseinheiten – z.B. Institut für Internationale Managementstudien, Institut für Fachsprachen, Auslandsbüro – gebildet werden und matrixartig mit allen anderen relevanten und interessierten Instituten und Zentren verbunden werden. Dessen ungeachtet nehmen das Institut für Fachsprachen und das Institut für Internationale Managementstudien ihre Aufgaben in Lehre und Forschung weiterhin wahr. Entscheidend für den Einfluss des Zentrums ist, dass andere bestehende Organisationseinheiten – Institute, Kompetenzzentren – nicht zu einer internationalen Zusammenarbeit „gezwungen“ werden können, das Zentrum aber mit genügend Ressourcen ausgestattet ist, allenfalls feh-

lende Forschungskompetenz oder ein fehlendes Studienangebot durch „Zukäufe“ – z.B. Gastprofessoren aus den Partneruniversitäten – decken zu können.

Dieses Zentrum bedarf allerdings zu seinem leistungsfähigen Ausbau zusätzlicher Ressourcen. So sind beispielsweise Spezialisten notwendig, welche die Komplexität von Ausschreibungen internationaler Organisationen beherrschen und dadurch relevante Projekte und deren Finanzierung zugunsten der „Mitglieder“, d.h. den mit dem Zentrum zusammenarbeitenden Instituten zugänglich machen können. Außerdem bedürfen die Studienprogramme geeigneter Serviceleistungen.

### **Ressourcenbedarf**

Durch die angesprochene Zusammenlegung von vorhandenen Kapazitäten ist eine „Grundausstattung“ vorhanden. In Bezug auf supranationale Studienprogramme können bei einer Konzentration auf 3-4 Partneruniversitäten mit dieser „Grundausstattung“ 2 – 3 Studienprogramme bewältigt werden.

Bei einer „schrittweisen“ Erhöhung dieser Programme und der Realisierung der Forschungsprojekte sind folgende Ressourceneinsätze wesentlich:

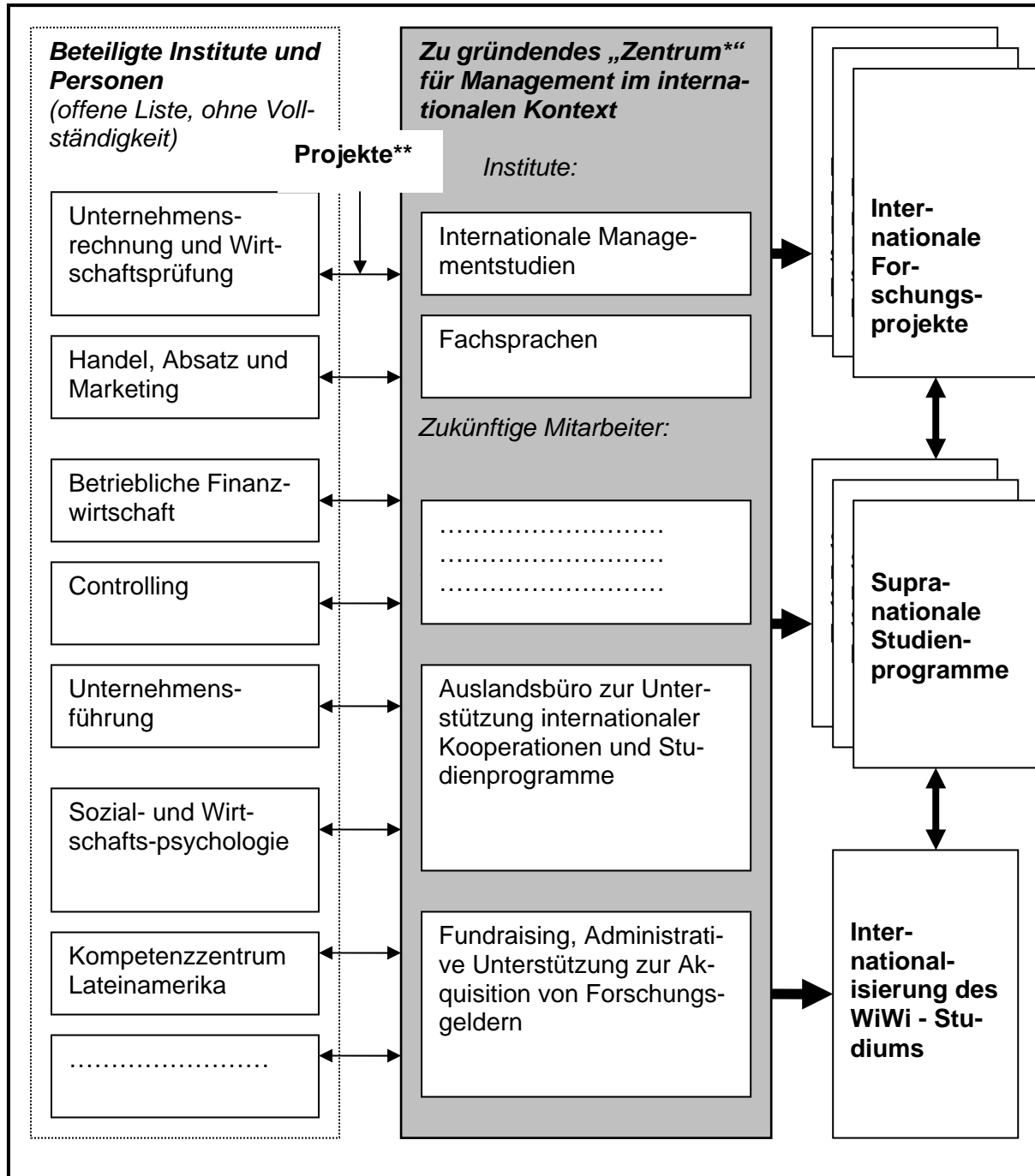
- Zuweisung zusätzlicher Personalstellen (Professuren, AssistentInnen und Sekretariatskräfte)
- Erhöhung der Lehraufträge
- Fokussierung und Erweiterung der Mittel für Gastprofessuren
- Fokussierung und Erhöhung der Stipendien für Studierende
- Fokussierung und Ausdehnung eines Reise- und Aufenthaltskostenbudgets
- Mittel für Forschungsaufgaben.

Diese finanziellen Ressourcen können selbst beschafft werden, wenn in Personal investiert wird, welches international ausgeschriebene Projekte zu Gunsten des Zentrums akquirieren kann. Hierzu bedarf es einerseits der Reputation des Zentrums und seiner Zusammenarbeitspartner sowie andererseits der Kenntnis über Vergabebedingungen internationaler Organisationen in Europa und weltweit.

### **Evaluierung**

Die Evaluierung wird auf der Leistungsvereinbarung zwischen dem „Zentrum für Management im Internationalen Kontext“ und der Universitätsleitung beruhen und stellt den Grad der Zielerreichung fest. Mögliche Kriterienkategorien sind:

- Projektbezogene Kriterien der Forschung (wie international üblich; nach dem Prinzip Qualität vor Quantität)
- Kriterien der Lehre (Ausbildungsniveau, Attraktivität für internationale Studierende etc.)
- Strukturelle Verankerung des „Zentrums“ und dessen Ressourcensituation (Mitarbeiter, Budgets etc.)



**Vorgeschlagene „Matrixorganisation“ des Aufbauschwerpunktes „Management im internationalen Kontext“**

\* „Zentrum“ steht stellvertretend für eine Organisationseinheit, die in der zukünftigen Struktur der Universität vorgesehen ist.

\*\* Konkrete Projekte der Institute sind im Anhang beschrieben.

## **V. Anhang: Einzelne Projekte beteiligter Institute und Personen**

### **Abteilung „Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung“ (UR-WIP); Univ.-Prof. Dr. Axel Haller**

Die Abteilung URWIP beschäftigt sich seit ihrer Einrichtung im Jahre 1999 in Forschung und Lehre mit Herausforderungen auf dem Gebiet der internationalen Unternehmensrechnung und konnte sich in dieser Zeit neben dem Institut für Unternehmensführung von Prof. A. Wagenhofer an der Universität Graz als führende Forschungseinrichtung in Österreich in diesem Bereich etablieren. Davon zeugen auch die zu den unten angeführten Forschungsprojekten aufgeführten Publikationen der Abteilung. U.a. war die Abteilung von 2000 bis 2001 an einem aus Drittmitteln finanzierten, zusammen mit zwei der weltweit größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften durchgeführten Forschungsprojekt zum Thema „Anwendung und Interpretation der International Accounting Standards von deutschen Unternehmen“ beteiligt.

Das Feld der sog. „internationalen Unternehmensberichterstattung“ ist eine relativ junge Forschungsdomäne, die jedoch noch ein beträchtliches Wachstumspotential vor sich hat. Gründe hierfür liegen in der weiter zunehmenden Internationalisierung von Unternehmenstransaktionen auf den Güter- und Kapitalmärkten, der wachsenden Notwendigkeit für Unternehmen, Kapital im Ausland zu akquirieren, und in der Internationalisierung und Konzernierung der Unternehmensstrukturen. All dies erfordert die Notwendigkeit grenzüberschreitender Unternehmenskommunikation, die vergleichbare Rechnungslegungsdaten sowie deren einheitliche Interpretation bedingen. Da es sich bei Rechnungslegungsnormen um nationalen Bedürfnissen gerecht werdende Konventionen handelt, die landesspezifisch ausgestaltet sind, lassen sich Unternehmensdaten aus unterschiedlichen Ländern bis heute i.d.R. noch nicht vergleichen. Aus dieser realen Konstellation erwachsen eine ganze Reihe von Problemen und Fragestellungen, die Auslöser bzw. Inhalt von Forschungsprojekten sind, denen sich die Abteilung URWIP bereits widmet oder sich in Zukunft widmen möchte.

Um eine international effektive Kommunikation von Unternehmensdaten zu ermöglichen, werden seit Jahren vom International Accounting Standards Board sog. International Accounting (Financial Reporting) Standards (IAS/IFRS) entwickelt, die in den letzten Jahren von einem zunehmend größer werdenden Teil von Unternehmen im Rahmen der Konzernabschlusserstellung angewandt wurden. Ab 2005 sind alle kapitalmarktorientierten Unternehmen mit Sitz in der EU in ihren Konzernabschlüssen zur Anwendung dieser Standards verpflichtet. Neben der Erforschung der sich hieraus ergebenden Implikationen für Unternehmen, kommt der Ausbildung der Studierenden bezüglich der Konzeption und des Inhalts dieser Standards eine entscheidende Bedeutung zu, da sowohl die nationale als auch internationale Unternehmenspraxis einen großen Bedarf an in diesem Bereich geschulten Absolventen hat. Die Ausbildung in IAS/IFRS ist auch ein wesentliches Element zur Förderung des internationalen Studentenaustausches, da die Lehre von nationalen Rechnungslegungsnormen für ausländische StudentInnen wenig Relevanz besitzt. Die Arbeitsmarktschancen von in IAS/IFRS ausgebildeten StudentInnen wird für die Zukunft weltweit als enorm eingeschätzt.

Die wesentlichen Forschungsprojekte der Abteilung sind:

### ***Einfluss sozio-ökonomischer und kultureller Rahmenbedingungen auf nationale Rechnungslegungssysteme***

Rechnungslegungsnormen und –praktiken sind Konventionen, deren Inhalt und Ausgestaltung wesentlich durch sozio-ökonomische und kulturelle Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Deshalb lassen sich diese als nationale Antworten auf nationale Bedürfnisse charakterisieren. Wissenschaftlich interessant ist zu untersuchen, welches die zentralen nationalen Charakteristika sind, die Einfluss auf die Ausgestaltung von nationalen Rechnungslegungssystemen nehmen. Gleichzeitig ist spannend herauszufinden, worin wesentliche Unterschiede in den nationalen Rechnungslegungssystemen verschiedener Länder liegen und wie sich diese erklären lassen. Dieses Forschungsgebiet hat vor allem in den anglophonen Ländern eine lange Tradition, ist aber im deutschen Sprachraum noch relativ schwach ausgeprägt. Obgleich durch die zunehmende Bedeutung der International Accounting (Financial Reporting) Standards (IAS/IFRS) und die politischen Bestrebungen der Konvergenz von Rechnungslegungsnormen für kapitalmarktorientierte Unternehmen die Unterschiede in den Rechnungslegungssystemen geringer werden, bleiben sie zumeist für nicht am Kapitalmarkt aktive Unternehmen erhalten und stellen eine wesentliche Ursache für die unterschiedliche Geschwindigkeit und den Umfang der Adaptation der nationalen Rechnungslegungssysteme an IAS/IFRS dar. In den Forschungsarbeiten auf diesem Feld wird häufig mit Kollegen aus dem europäischen Ausland zusammengearbeitet und in Englisch sowie in Französisch publiziert.

Bereits veröffentlichte Aufsätze:

Walton/Haller/Raffournier: International Accounting, (herausgegeben zusammen mit P. Walton u. B. Raffournier).

- 2. Aufl., London 2003
- 1. Aufl., London 1998

Walton/Haller: Country Differences and Harmonization, in: International Accounting, hrsg. v. Walton, P./Haller, A./Raffournier, B.

- 2. Aufl., London u.a. 2003, S. 1-34,
- 1. Aufl. London u.a. 1998, S. 1-30.

Haller: Accounting in Germany, in: International Accounting, hrsg. v. Walton, P./Haller, A./Raffournier, B.,

- 2. Aufl., London u.a. 2003, S. 91-128,
- 1. Aufl., London u.a. 1998, S. 78-107.

Haller: Wesentliche Ziele und Merkmale US-amerikanischer Rechnungslegung, in: US-amerikanische Rechnungslegung, hrsg. v. W. Ballwieser,

- 4. Aufl., Stuttgart 2000, S. 1-27.
- 3. Aufl., Stuttgart 1998, S. 1-27.

Haller/Raffournier/Walton (Hrsg.) (2000): Unternehmenspublizität im internationalen Wettbewerb, Stuttgart 2000

Haller (1998): Comparative Analysis of Major Accounting Issues, in: International Accounting, hrsg. v. Walton, P./Haller, A./Raffournier, B., London u.a. 1998, S. 324-335.

Haller/Eierle (1998): Ideenfindung und -verarbeitung zur Entwicklung von Rechnungslegungsstandards beim "Financial Accounting Standards Board", in: Der Betrieb, Heft 15, 51. Jg. 1998, S. 733-739 (zusammen mit B. Eierle).

Haller (1998): US-GAAP, in: DBW 1998, Heft 1, 58. Jg., 1998, S. 126-128.

- Raffournier/Walton/Haller: Comptabilité internationale, Paris 1997 (herausgegeben zusammen mit B. Raffournier u. P. Walton).
- Haller/Walton (1997): Différences nationales et harmonisation comptable, in: Comptabilité internationale, hrsg. v. B. Raffournier/A. Haller/P. Walton, Paris 1997, S. 1-32.
- Haller (1997) : L'Allemagne, in: Comptabilité internationale, hrsg. v. B. Raffournier/A. Haller/P. Walton, Paris 1997, S. 97-129.
- Haller (1997) : Comparaison du traitement comptable de certains éléments particuliers, in: Comptabilité internationale, hrsg. v. B. Raffournier/A. Haller/P. Walton, Paris 1997, S. 405-423.
- Haller/Stolowy (1997): Value Added in Financial Accounting: A Comparative Study of Germany and France, in: Advances in International Accounting, Vol. 11, 1998, S. 23-51.

***Die Transformation der Unternehmensberichterstattung von einer gesetzlichen Notwendigkeit zu einem zentralen Erfolgsfaktor international tätiger Unternehmen***

Durch das Abrücken von der Betrachtung der Rechnungslegung als gesetzliche Pflichtübung und das Erkennen der Abschlusserstellung als wesentliches Instrument der Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Partizipanten kommt der Unternehmensrechnung eine deutlich gewachsene Bedeutung zu. Dies umso mehr, wenn das Unternehmen auf internationalen Güter- und Kapitalmärkten aktiv ist und/oder in einen grenzüberschreitenden oder gar weltweiten Konzernverbund einbezogen ist. Aufgrund von Unterschieden in den landesspezifischen Normen und Praktiken des internen und externen Rechnungswesens ergeben sich bis heute jedoch wesentliche Ineffizienzen, Fehlsteuerungen und Fehlentscheidungen sowohl innerhalb als auch außerhalb von Unternehmen. Deshalb gilt es für solche Unternehmen, ihre national geprägten Rechnungslegungskonventionen an internationale Standards anzupassen. Häufig werden sie auch von externen Partizipantengruppen, wie insbesondere Kapitalgeber, über den Marktdruck genötigt, dies zu tun. Die Tatsache, inwieweit ein Unternehmen international verständliche und akzeptierte Rechnungslegungsdaten veröffentlicht und in der Lage ist, die Erwartungen der Informationsempfänger bezüglich Informationsqualität und -quantität zu erfüllen, wurde in den letzten Jahren zu einem wesentlichen Faktor im Wettbewerb um knappe Ressourcen, insbesondere Kapital. Auf diesem Gebiet ergeben sich Forschungsfelder in der empirischen Erfassung der Praxis des internen und externen Rechnungswesens international tätiger Unternehmen, der Entwicklung adäquater und entscheidungsnützlicher Informationsinstrumente und -inhalte, die Erforschung der Erwartungen der Partizipantengruppen an spezifische Komponenten der Unternehmensbericht-erstellung sowie die Analyse des Steuerungsinstrumentariums internationaler Konzerne. Auf diesem Gebiet wurde in der Abteilung URWIP bisher alleine und im wesentlichen im Rahmen des Arbeitskreises „Externe Unternehmensrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschafts e.V. in Deutschland geforscht. Ihr kommt für die Ausbildung späterer Führungskräfte international tätiger Unternehmen entscheidende Bedeutung zu.

Bereits veröffentlichte Aufsätze:

Arbeitskreises „Externe Unternehmensrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschafts e.V.: Grundsätze für das Value Reporting, in: Der Betrieb, 55. Jg., 2002, H. 45, S. 2337-2340.

- Haller/Park (1999): Segmentberichterstattung auf Basis des „Management Approach“ – Inhalt und Konsequenzen, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 3/1999, S. 59-66.
- Haller (1998): Wertschöpfungsrechnung, in: DBW 1998, Heft 2, 58. Jg. S. 261-265.
- Haller (1997): Herausforderungen an das Controlling durch die Internationalisierung der externen Rechnungslegung, in: Das neue Steuerungssystem des Controllers, hrsg. v. P. Horváth, Stuttgart 1997, S. 113-131.
- Haller (1997): Wertschöpfungsrechnung - Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext (Habilitationsschrift), Stuttgart 1997.
- Haller (1997): Zur Eignung der US-GAAP für Zwecke des internen Rechnungswesens, in: Controlling, 9. Jg., 1997, S. 270-276.

### ***Harmonisierung der Unternehmensberichterstattung in der Europäischen Union – Spannungsfeld zwischen Standardisierung, nationaler Differenzierung und vom Markt induzierter Konvergenz***

Seit mehr als dreißig Jahren ist die EU-Kommission bestrebt, die externe Unternehmensberichterstattung innerhalb der EU zu harmonisieren und aufgrund verschiedener nationaler Traditionen und Entwicklungen bestehende Unterschiede abzubauen. Dabei wendete sie über die Zeit verschiedene Strategien und Mittel an, dieses Ziel zu erreichen. Ab dem Jahre 2005 verpflichtet sie Muttergesellschaften mit Sitz in der EU, ihren Konzernabschluss auf Basis der International Accounting (Financial Reporting) Standards (IAS/IFRS) zu erstellen. Gleichzeitig überlässt sie es den einzelnen Mitgliedstaaten, IAS/IFRS für andere Unternehmen und/oder andere Abschlüsse wahlweise oder verpflichtend vorzusehen. Von wissenschaftlichem Interesse ist es, den Wandel der Strategie der EU-Kommission zur Erreichung einer Rechnungslegungsharmonisierung in der EU zu analysieren und wesentliche Einfluß- und Störparameter in dem Harmonisierungsprozess heraus zu filtern. Gleichermassen von hohem Interesse ist, zu beobachten, wie einzelne Mitgliedstaaten die Ihnen gewährten Handlungsspielräume im Hinblick auf die Anwendung der IAS/IFRS in nationales Recht umsetzen werden. Interessant ist dabei vor allem, die Gründe für spezifische Verhaltensweisen nationaler Gesetzgeber herauszufinden, und zu analysieren, welche Positionen wesentliche nationale Interessengruppen in dem Gesetzgebungsprozess einnehmen werden. Gleichsam interessant ist es, die Sinnhaftigkeit der stetigen Internationalisierung und Konvergenz von Rechnungslegungsnormen in der EU normativ aber auch empirisch zu hinterfragen. Insbesondere muss es darum gehen, herauszufinden, inwieweit eine generelle, für aller Unternehmenstypen gültige einheitliche Anwendung internationaler Standards ökonomisch und rechtlich wünschenswert ist, oder ob die Unternehmensberichterstattung in jedem Land oder EU-weit nach bestimmten Kriterien (z.B. Größe oder Rechtsform etc.) differenziert normiert werden sollte. Bei all diesen Untersuchungsgegenständen bietet es sich an, in einem europaweiten Verbund von Kollegen aus der Wissenschaft zusammen zu arbeiten. Ein diesbezügliches Netzwerk ist von der Abteilung URWIP bereits geknüpft worden und wird gerade weiter ausgebaut. Hierzu zählen auch KollegInnen aus Partneruniversitäten der JKU, wie z.B. Lund, Cordoba und Rouen.

Bereits veröffentlichte Aufsätze:

Haller (2002): Financial Accounting Developments in the European Union, Past Events and Future Prospects, in: European Accounting Review, Vol. 11. No. 1, 2002, S. 153-190.

Haller/Eierle/Evans (2001): Das britische Financial Review Panel – ein Vorbild für ein deutsches Enforcement-Gremium?, in: Betriebs-Berater, 56. Jg., Heft 33, 2001, S. 1673-1680.

Haller/Grünberger (2001): L'internationalisation – un défi pour la comptabilité allemande, in: Probleme der Finanzmärkte: Währungs- und Finanzkrisen/Aspekte der Unternehmensfinanzierung, hrsg. v. Schauer, R./Aschinger, G., Linz 2001, S. 197-244.

### ***Performance Reporting – normative und empirische Analyse der Erfolgsdefinition und –darstellung im Rahmen der „International Financial Reporting Standards“ (IFRS) und in Rechnungslegungssystemen von EU-Mitgliedstaaten***

Obgleich der Darstellung des „Erfolgs“ (Performance Reporting) eines Unternehmens in der nationalen sowie internationalen Unternehmensberichterstattung zentrale Bedeutung zukommt, da diese ein wesentlicher Parameter bei der Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens durch Abschlussadressaten ist, hat es das International Accounting Standards Board (IASB) bisher unterlassen, diese eindeutig und detailliert zu regeln. Hieraus resultieren in der weltweiten Berichterstattungspraxis gravierende Unterschiede in der erfolgsbezogenen Informationsgewährung zwischen Unternehmen, welche die zwischenbetriebliche Vergleichbarkeit der Ertragslagen von Unternehmen, die die International Accounting (Financial Reporting) Standards (IAS/IFRS) anwenden, maßgeblich beeinträchtigen. Die unternehmensspezifischen Erfolgsdarstellungs- und ermittlungsförmigen Ergebnisse ergeben sich nicht zuletzt auch aus dem Einfluss unterschiedlicher nationaler Rechnungslegungssysteme, die auf die Anwendung und Interpretation der internationalen Standards einwirken. Ziel des Forschungsfeldes ist es, zu untersuchen, welche konzeptionellen Mängel die IAS/IFRS im Hinblick auf die Erfolgsermittlung und -darstellung konkret aufweisen, welche Auswirkungen diese auf die Informationsqualität von publizierten Abschlüssen haben und durch welche Änderungen in der Standardisierung eine Verbesserung der Entscheidungs-nützlichkeit und Vergleichbarkeit von Abschlussinformationen erreicht werden könnte. Dabei wird insbesondere auf den Einfluss unterschiedlicher nationaler Rechnungslegungsauffassungen Bedacht genommen.

Bereits veröffentlichte Aufsätze:

Haller/Schloßgangl (2003): Notwendigkeit einer Neugestaltung des Performance Reporting nach International Accounting (Financial Reporting) Standards – konzeptionelle und empirische Evidenzen (erscheint im Juli in der Zeitschrift Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung (KoR))

### ***Konzeptionelle und empirische Analyse der Vergleichbarkeit von Abschlüssen von KMUs innerhalb Europas***

Trotz bereits langwieriger Bemühungen seitens der EU-Kommission zumindest vergleichbare Rechnungslegungsregeln innerhalb der EU schaffen, sind Unternehmensabschlüsse, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), aus verschiedenen Ländern der EU nicht miteinander vergleichbar, da die jeweils

nationalen Vorschriften in ihrem Inhalt und Detaillierungsgrad von einander abweichen. Hinzu kommt, dass in den Ländern, bedingt durch spezifische historische Entwicklungen der nationalen Rahmenbedingungen, unterschiedliche Kriterien für die Differenzierung der Intensität der Rechnungslegungsnormierung Verwendung finden: so z.B. Differenzierungen nach Rechtsform, Größe oder Kapitalmarktaktivitäten. Durch die Tatsache, dass Mitgliedstaaten der EU von der EU-Kommission ab 2005 das Recht eingeräumt bekommen haben, auch für kleine und mittlere Unternehmen International Accounting (Financial Reporting) Standards (IAS/IFRS) als Rechnungslegungsnormen für Einzel- und/oder Konzernabschluss zuzulassen oder vorzuschreiben, stellt sich die zentrale Frage, inwieweit diese Maßnahme der Kommission zu einer Verbesserung oder möglicherweise gar Verschlechterung der Vergleichbarkeit von Abschlüssen beitragen wird. Außerdem wurde bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht, ob eine grenzüberschreitende Vergleichbarkeit von Abschlüssen bei KMUs überhaupt ökonomisch und konzeptionell sinnvoll ist. Gleichzeitig fehlen nationale sowie internationale Untersuchungen zu den Informationserwartungen und –anforderungen von Partizipantengruppen an die externe Berichterstattung von KMUs und inwieweit diesbezüglich nationale Unterschiede bestehen. All dies am Beispiel von einigen ausgewählten Mitgliedsländern herauszufinden, ist Inhalt eines geplanten Forschungsprojektes, an dem Wissenschaftler aus anderen europäischen Ländern beteiligt sind. Dieses Forschungsfeld ist aufgrund seiner primär von KMUs geprägten Wirtschaftsstruktur für Österreich besonders relevant. Zusätzliche Bedeutung erlangt es durch die anstehenden, durch BASEL-II von Kreditinstituten in Europa durchzuführenden Unternehmensratings, deren Qualität und Zuverlässigkeit entscheidend von vergleichbaren Rechnungslegungsdaten abhängen.

### ***Harmonisierung der internationalen Normen zur Abschlussprüfung und die Auswirkung dieser Bestrebungen auf Österreich***

Im Zuge der international in Gang gesetzten Konvergenz von Rechnungslegungsstandards und der für kapitalmarktorientierte Gesellschaften in der EU ab 2005 bestehenden Standardisierung der Konzernrechnungslegung auf Basis der International Financial Reporting Standards (IFRS) forciert die International Federation of Accountants (IFAC) als weltweite Vereinigung nationaler Wirtschaftsprüferorganisationen die Erstellung neuer und Überarbeitung bereits bestehender international anerkannter und vergleichbarer Standards für die Abschlussprüfung. Diese sog. International Auditing Standards (ISA) sollen mit Verpflichtung zur Anwendung der IFRS für Konzernabschlüsse kapitalmarktorientierter Gesellschaften ab 2005 für die Prüfung dieser Abschlüsse verbindlich werden. Obgleich bis heute die unmittelbare berufs- und handelsrechtliche Geltung dieser Standards für die konkrete Rechtsverbindlichkeit des Prüfungsurteils innerhalb Wissenschaft und Wirtschaftsprüfungspraxis noch nicht eindeutig geklärt ist, verändert die Internationalisierung der Prüfungsstandards bereits heute maßgeblich die Durchführung von Abschlussprüfungen in Österreich und lässt einen wesentlichen Einfluss auf den Wirtschaftsprüfermarkt vermuten (stärkere Konzerntrationsbildung; Wettbewerbsvorteile von großen international aufgestellten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etc.). Das Forschungsprojekt soll im wesentlichen die Unterschiede zwischen den ISA und den österreichischen Prüfungsstandards herausarbeiten und den Einfluss der Internationalisierung der Standards auf den Berufsstand, den Prüfungsmarkt und die Qualität der Prüfungsleistung

innerhalb Europas sowohl durch normativ/deduktiv konzipierte Arbeiten als auch durch empirische Untersuchungen aufzeigen.

### ***Intellectual Capital in der internationalen Unternehmensberichterstattung***

Die in den letzten Jahrzehnten trotz erheblicher Schwankungen kontinuierlich angewachsene Kluft zwischen den ausgewiesenen Buchwerten des Eigenkapitals und den tatsächlichen Marktwerten von Unternehmen führt zu Kritik an bestehenden Rechnungslegungsnormen und -instrumenten. Bei der Diskussion um eine verbesserte externe Berichterstattung über wirtschaftliches Eigenkapital und Erfolgspotentiale von Unternehmen wird den immateriellen Werten (Intellectual Capital) ein entscheidender Stellenwert eingeräumt.

Die bisher ungenügende Abbildung immaterieller Werte in den internationalen Rechnungslegungssystemen (IAS/IFRS, US-GAAP) bewirkte eine zunehmend heftiger werdende Diskussion über erweiterte bzw. erleichterte Erfassungsmöglichkeiten von immateriellen Vermögenswerten in den tradierten Rechnungslegungsinstrumenten. Gleichzeitig wird dabei auch nachgedacht wie über diese Werte außerhalb dieser Instrumente in standardisierter, vergleichbarer und damit entscheidungsrelevanter Form Bericht erstattet werden kann. Das Ziel des Forschungsschwerpunktes besteht einerseits in der Beobachtung und Diskussion von oben geschilderten Entwicklungen in den Rechnungslegungsnormen sowie der Analyse von in Wissenschaft und/oder Praxis neu konzipierten Berichterstattungsinstrumenten. Andererseits soll anhand von empirischen Untersuchungen herausgefunden werden, wie sich diesbezüglich die Berichterstattungspraxis von Unternehmen tatsächlich verändert und welche Effekte sich hieraus auf die Informationsqualität im Hinblick auf ökonomische Entscheidungen der Partizipantengruppen von Unternehmen ergeben.

Aufgrund der Tatsache, dass die EU Kommission sich zum Ziel gesetzt hat, die EU zur weltweit führenden „knowledge-based economy“ zu entwickeln, bekommt das Forschungsprojekt über die entscheidungsrelevante Abbildung und Steuerung von intellektuellem Vermögen in Unternehmen innerhalb Europas eine entscheidende Bedeutung. In der Entwicklung von praktischen Anwendungen haben einige Länder in Europa diesbezüglich bereits eine weltweite Führungsrolle eingenommen. In Österreich ist die Beschäftigung mit diesem Thema noch sehr rudimentär. Die Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet werden u.a. auch befruchtet durch die Mitgliedschaft von Prof. Haller im Arbeitskreis „Immaterielle Vermögen im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft e.V., der sich mit internationalen Berichterstattungsformen über das Intellectual Capital auseinandersetzt.

Bereits veröffentlichte Aufsätze:

Haller/Dietrich (2001): Freiwillige Unternehmensberichterstattung in den USA, in: Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 1. Jg. Heft 5, 2001, S. 206-211.

Haller/Stolowy/Klockhaus (2001): Accounting for brands in France and Germany compared with IAS 38 (intangible assets): An illustration of the difficulty of international harmonization, in: The International Journal of Accounting, Vol. 36, No. 2, 2001, S. 147-167.

Haller/Stolowy (2001) : La comptabilisation des marques: en France, en Allemagne et selon les règles de l'IASB, in: Comptabilité, Contrôle et Audit, 7. Jg., März 2001, S. 41-60.

Haller/Stolowy/Klockhaus (1999) : Une illustration des difficultés de l'harmonisation internationale: La comptabilisation des marques en France, en Allemagne et selon les règles de l'IASC, Cahiers de Recherche der HEC Nr. 675, 1999.

## **Abteilung für Controlling**

### ***Eigentümerorientierte Unternehmensentwicklung***

Entwicklung von Controlling und Consulting in Klein- und mittelständischen Unternehmen, Besonderheiten von KMUs und Familienunternehmen bzw. Eigentümerunternehmen im Gegensatz zu manager-orientierten Unternehmen, Problematik der Nachfolgeplanung, Sprung vom eigentümerorientierten zum manager-orientierten Unternehmen unter Berücksichtigung von Wachstumsschwellen

Die Drehscheibe für Forschung im Bereich von Familienunternehmen wird derzeit in Slowenien (MER Eurocentre, Institute for Family Enterprises, Universität Marburg) im Rahmen eines EU-Projektes aufgebaut. Unsere Abteilung beteiligt sich so wie zahlreiche andere österreichische, deutsche und osteuropäische Universitäten am Aufbau dieses Kompetenzzentrums. Durch diese Kooperation soll ein internationales Netzwerk aufgebaut werden, mit dessen Hilfe der Transfer dieses theoretischen Wissens in die Praxis, speziell für den (ober-)österreichischen Wirtschaftsraum, gewährleistet werden soll.

### ***Internationales Krisenmanagement***

Aufgrund der derzeitigen Rezession und der steigenden Anzahl an Unternehmensinsolvenzen weltweit gewinnt dieser Forschungsbereich immer mehr an Aktualität. Um die internationale Forschungsk Kooperation der JKU zu verstärken, planen wir internationale Konferenzen zu Krisenmanagement zu organisieren und in Linz ein Netzwerk für internationales Krisenmanagement (ähnlich dem MER-Netzwerk für Familienunternehmen) aufzubauen. Unsere Forschungsaktivitäten sollen sich dabei nicht nur auf den angloamerikanischen Raum beschränken, sondern im Bewusstsein der kulturellen und wirtschaftlichen Nähe zu den Reformländern Osteuropas und unter Berücksichtigung ihrer Bedeutung im Rahmen der EU-Erweiterung sollen auch Kooperationen mit osteuropäischen Universitäten angestrebt werden. Zudem möchten wir auch die Situation im westlichen Kontinentaleuropa (Frankreich, Schweiz, etc.) näher analysieren.

**Institut für Internationale Managementstudien / Institut für Unternehmensführung - Prof. Reber**

***Die Einrichtung von supranationalen „Studienprogrammen“***

## A: Generische Idee

3-4 Partneruniversitäten aus unterschiedlichen Partnerländern entwickeln ein integriertes Studienprogramm und bieten einen gemeinsamen Abschluss an: z.B. Joint MBA – Degree.

Die Auswahl der Partnerländer kann sich sowohl an den Erfahrungen mit der Qualität der Beziehung innerhalb der Vielzahl der bestehenden Universitätspartnerschaften als auch an eine Fokussierung auf besonders interessante Regionen orientieren. So kann ein Fokus z.B. auf die Zusammenarbeit mit den neuen EU-Ländern gelegt oder eine globale Ausrichtung – z.B. Kanada / Taiwan / Österreich – angestrebt werden. Begonnen kann mit 3-4 Programmen werden, zu denen mit zunehmender Erfahrung im Laufe der Zeit, weitere dazu entwickelt werden können.

- Der erste Teil dieses Studienprogramms – Grundstudium oder Erster Studienabschnitt (etwa 3-4 Semester) – erfolgt jeweils bei den einzelnen Heimuniversitäten. Wirtschaftswissenschaftliche und sprachliche Grundlagen werden vermittelt mit dem Ziel, für die Studierenden aus den unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Schulsystemen vergleichbare Wissensstände für den Eintritt in ein Hauptstudium / 2. Studienabschnitt zu schaffen.
- Das Hauptstudium (Magisterstudium) wird vom Inhalt, Niveau und der zeitlichen Dauer – etwa 4 Semester – so abgestimmt, dass die Absolventen/-innen auf ein gemeinsames Studieren in den Ländern der ausgewählten Partneruniversitäten bestens vorbereitet sind.
- Die Studierenden verbringen mindestens ein Studienjahr an zwei der ausländischen Partneruniversitäten.
- Die Studienprogramme sind i.d.R. in englischer Sprache abzuhalten.

## B: Besondere Vorteile (Competitive Advantages):

Supranationale Studienprogramme können harmonisch mit den vorhandenen Studienplänen verbunden und vorhandene Ressourcen „matrixartig“ genutzt werden.

Bereits vorhandene Ressourcen:

- Der reformierte erste Studienabschnitt „Wirtschaftswissenschaften“ im Umfang von 3 Semestern mit der integrierten betriebs- und volkswirtschaftlichen Grundausbildung; sowie die Ausbildung in zwei Fremdsprachen;
- Das System der Universitätspartnerschaften der Gesamtuniversität bzw. der SOWI-Fakultät;
- Das leistungsfähige Institut für Fachsprachen (einschließlich des Unterrichtsfaches „Deutsch als Fremdsprache“);
- Das Institut für Internationale Managementstudien, über das viele Partneruniversitäten und Austauschstudierende betreut werden;
- Die Erfahrung mit der Ausbildung zum „Master of Advanced Studies (International Management)“;
- Ein leistungsfähiges Stipendienprogramm (z.B. KIP u.a.);

**Kurzfristig realisierbare Chancen:**

- Es können fehlende Lehr- und Forschungskapazitäten – z.B. beim Angebot des englischsprachigen Lehrprogramms – durch den Einsatz von Lehrenden aus den Partneruniversitäten reduziert werden;
- Die Lehre kann durch Synergieeffekte verbessert werden;
- „Forschungsgemeinschaften“ können auf Grund der Kontinuität und Intensität der Zusammenarbeit gefördert werden;

Die gegebenen Voraussetzungen machen es möglich, die Internationalisierungsstrategie der Johannes Kepler Universität insbesondere im Bereich der Wirtschaftswissenschaften realisieren zu können. Mit der Begründung dieser Strategie im Positionspapier der Johannes Kepler Universität stimmen die angesprochenen „Studienprogramme“ überein. Der Internationale Ruf unserer Universität wird gefördert; insbesondere entsprechen derartige Programme sie der beruflichen Bedarfsentwicklung der Studierenden in einer Welt der Europäisierung und Globalisierung der Österreichischen Wirtschaft und Gesellschaft.

**C: Aufbau eines supranationalen Studienzentrums:**

Zur strukturellen Implementierung und Absicherung der Internationalisierungsstrategie durch fokussierte Studienprogramme bedarf es der Einrichtung einer entsprechenden Organisationseinheit. Dieser ist auf der Grundlage von Leistungs- und Ressourcenabsprachen die Verantwortung für die Realisierung der Strategie zu übertragen. Eine solche Institution – hier „Studienzentrum“ genannt, ist zwar neu zu schaffen, kann aber aus dem Zusammenschluss bestehender Instituts- und Verwaltungseinheiten – z.B. Institut für Internationale Managementstudien, Institut für Fachsprachen, Auslandsamt – gebildet werden und matrixartig mit allen anderen relevanten und interessierten Instituten und Zentren verbunden werden. Entscheidend für den Einfluss des Studienzentrums ist, dass andere bestehende Organisationseinheiten – Institute, Kompetenzzentren – nicht zu einer internationalen Zusammenarbeit „gezwungen“ werden können, das Studienzentrum aber mit genügend Ressourcen ausgestattet ist, ein fehlendes Studienangebot durch „Zukäufe“ – z.B. Gastprofessoren aus den Programm-Partneruniversitäten – decken zu können.

**D: Ressourcenbedarf:**

Durch die angesprochene Zusammenlegung von vorhandenen Kapazitäten ist eine „Grundausstattung“ vorhanden. Durch einen kleindimensionierten Beginn (2-3 Studienprogramme mit jeweils 3-4 Partneruniversitäten) kann die „Grundausstattung“ in „kleineren“ Schritten erhöht werden und damit auch „schrittweise“ die Anzahl der Studienprogramme ausgeweitet werden.

Bei dieser „schrittweisen“ Erhöhung sind folgende Ressourceneinsätze wesentlich:

1. Erhöhung der Lehraufträge
2. Fokussierung und Erweiterung der Mittel für Gastprofessuren
3. Fokussierung und Erhöhung der Stipendien für Studierende
4. Fokussierung und Ausdehnung eines Reise- und Aufenthaltskostenbudgets

5. Zuweisung zusätzlicher Personalstellen (Sekretariatskräfte, Assistenten und Professorenstellen)
6. Mittel für Forschungsaufgaben (z.B. Weiterentwicklung des internationalen Curriculum)

### ***Curriculumforschung im internationalen Vergleich: Managementausbildung unterschiedlicher Länder / Entwicklung eines internationalen Curriculums im Bereich WIWI***

Jedes Ausbildungssystem wurde aus einer, meist nationalen Lehrtradition entwickelt; es hat eigenständige positive Qualitäten aber auch „blinde Flecken“. Gerade Letztere zu entdecken fällt jenen schwer, welche in diesen jeweils eigenen „aufgewachsen“ sind und nach dessen Kriterien bewertet wurden. Erst die Auseinandersetzung mit alternativen Traditionen gibt Anstöße, diese Eigenständigkeiten bewusst zu machen. Aber auch diese Anregungen sind begrenzt, wenn z.B. eine Großzahl unterschiedliche Traditionen in die gleiche „Falle“ tappen. So zeigen beispielsweise an „westlichen“ Standards gemessen Lehr- und Lernsysteme bei gleichzeitigen Ungleichheiten gemeinsam geringe Effektivitäten in der Vermittlung von „sozialer und interkultureller Kompetenz“ auf.

Sicher ist jedenfalls, dass der Vergleich von Ausbildungssystemen nicht bei hervorstechenden, besonders auffälligen Unterscheiden stehen bleiben darf, sondern intensive Forschungsmethoden eingesetzt werden müssen, um der Überarbeitung von Curricula essentielle Informationen bereitstellen zu können. Für solche Forschungsarbeiten ist die Zusammenarbeit mit Pädagogen und Psychologen notwendig, gleichzeitig kann aber für die Weiterentwicklung des Curriculum Wirtschaftswissenschaften in Bezug auf die engere Fachlichkeit nicht auf das Mitwirken von Wirtschaftswissenschaftlern verzichtet werden. Die jeweils theoretische Arbeit muss sich sowohl während der Ausbildung, letztlich insbesondere bei der Anwendung des Gelernten / Gelehrten in der Praxis bewähren. Dies führt zu der Aufgabe, gerade bei pionierhaften Versuchen im Bereich supranationale Studienprogramme, kontinuierliche Evaluierungen der Curricula vorzusehen und zur Durchführung zu bringen.

### ***Internationale Unternehmenszusammenschlüsse (Verhaltensaspekte)***

Die relativ geringe Erfolgsquote von Unternehmenskooperationen unterschiedlicher Verknüpfungsintensitäten sind bekannt. Diese Ineffektivitäten scheinen weniger an quantitativen Analysen zur Begründung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit solcher Kooperationen zu liegen, als an der Vernachlässigung bzw. schwierigen Beurteilbarkeit ein Bereich von „weichen Faktoren“ im Verhalten von verantwortlichen Personen im Kontext interkultureller Unterschiede. Die Wirtschaftswissenschaften haben hier insgesamt ein großes Defizit solcher Verhaltensdiskrepanzen. Gerade die internationale Zusammenarbeit zwischen Partneruniversitäten bietet große Chancen zum Abbau dieser Defizite und zur gleichzeitigen wissenschaftlichen Profilierung der Zusammenarbeit.

### ***Führung im interkulturellen Vergleich***

Die Führungsforschung hat eine Reihe von normativen Modellen um Verbesserungen personaler Führungsqualitäten entwickelt. Auch das Interesse an der Ermittlung deskriptiver Daten zur Abbildung von (nationalen) Kulturunterschieden – z.B. in den Arbeiten von Hofstede und den Ergebnissen des GLOBE-Projekt – hat zugenommen. Dessen ungeachtet weist dieses Forschungsfeld große weiße Flecken auf. Dies liegt einerseits an der Vielfalt nationaler Unterschiede, deren Erklärung internationaler Kooperation bedarf, sodass Forschungsinstrumente adäquat „übersetzt“ werden und Interpretationen authentisch überprüft werden können. Andererseits ist das Verhältnis zwischen normativen und deskriptiven Aussagen schwierig zu interpretieren. Hinzu kommt, dass auch kleine, im Alltag unbemerkte kulturelle Unterschiede bei der Vielfalt solcher Unterschiede im praktischen Verhalten zu großen „Verstehensproblemen“ in Theorie und Praxis führen können. Gerade aus dieser Komplexität des Forschungsbereichs und der praktischen Bedeutung für das Zusammenwirken bzw. erfolgreiche Problemlösen über Kulturgrenzen hinweg kommt die Beschäftigung mit dieser „interkulturellen“ Dimension des Führungsverhaltens eine große theoretische und praktische Attraktivität zu.

## **Institut für Internationale Managementstudien – Bereich Prof. Strehl**

Der Tätigkeitsschwerpunkt des Instituts für Internationale Managementstudien (Bereich Prof. Strehl) liegt auf den Gebieten Strategischen Management, New Public Management und Universitätsmanagement. Die Aktivitäten umfassen Forschungsprojekte, Lehre (im Exzellenzschwerpunkt „Management“) und ein spezifisches Weiterbildungsprogramm im Universitätssektor. Der Beitrag zum Aufbauschwerpunkt „Management im Internationalen Kontext“ liegt insbesondere in Forschungsprojekten, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

### **Forschungsprojekte**

In den Projekten werden interdisziplinäre Fragestellungen in Theorie und Praxis in einem internationalen Kontext behandelt. Sie beruhen auf Erfahrungen auf nationaler und internationaler Ebene.

### ***Strategisches Management im internationalen Kontext***

#### **Ausgangslage/Hintergrund**

International existieren in Theorie und Praxis verschiedene Ansätze und Methoden des strategischen Managements. Diese sind in verschiedenen Ländern und Kulturen unterschiedlich entwickelt und fokussiert und werden in Lehre und Weiterbildung vermittelt.

#### **Ziele**

- Beschreibung und Analyse von aktuellen Ansätzen und Methoden des strategischen Managements in der Lehre in ausgewählten Ländern.
- Einordnung der Ansätze und Methoden in einen theoretischen Bezugsrahmen.
- Weiterentwicklung der Lehre im strategischen Management als Beitrag zur Internationalisierung und Aktualisierung des Schwerpunktfaches.
- Vermittlung von international relevanten und anerkannten Inhalten.
- Erhöhung der Kompatibilität der Lehre mit ausländischen Curricula.

**Methode**

- Recherche und Auswertung von Literatur und Dokumentationen aus den ausgewählten Ländern
- Gegebenenfalls Erhebungen vor Ort
- Abstimmung mit dem Projekt der Entwicklung eines internationalen Curriculums der Wirtschaftswissenschaften.

**Zeitplan**

Herbst 2003 bis Frühjahr 2006

**Zusätzliche Ressourcen**

- Personal (1 wissenschaftliche MitarbeiterIn)
- Arbeitsplatzausstattung (Raum, EDV, Telefon etc.)
- Finanzierung der empirischen Untersuchung (Literaturkosten, Reisekosten)

Eine Kooperation mit der Abteilung für Controlling ist geplant

***Strategien österreichischer Unternehmen im internationalen Wettbewerb*****Ausgangslage/Hintergrund**

In Wissenschaft und Praxis sind Fragen des Strategischen Managements von zunehmender Bedeutung. Bestimmte Rahmenbedingungen (wie zB zunehmender internationaler Wettbewerb, Globalisierung, erhöhte Komplexität, Dynamik und Unsicherheit) haben diese Entwicklung begünstigt. Unternehmer und Manager suchen nach Strategien, die es ihnen ermöglichen ihr Unternehmen unter diesen Bedingungen zu steuern. Dies gilt auch für die österreichische Wirtschaft und ihre Unternehmen, die in einem immer größer werdenden Wirtschaftsraum tätig sind.

**Ziele**

Grundsätzlich soll die Forschung im Feld des strategischen Managements in theoretischer und praktischer Hinsicht verstärkt werden. Zielsetzung des Projektes ist die Ableitung und Weiterentwicklung strategischer Managementkonzepte und -instrumente. Darüber hinaus wird ein Nutzen für die österreichische Wirtschaft geschaffen. Im Sinne einer forschungsgeleiteten Lehre fließen die Forschungsergebnisse in die Lehre des Instituts mit ein.

- Beschreibung und Analyse von:
  - o Gegenwärtige Praxis des Strategischen Managements in Österreich hinsichtlich zu Grunde liegender Konzepte und verwendeter Instrumente des strategischen Managements.
  - o Rolle von Wachstums- und Internationalisierungsstrategien in österreichischen Unternehmen.
- Systematisierung der Erhebungsergebnisse auf der Grundlage von Modellen des Strategischen Managements.
- Herstellung von Zusammenhängen zwischen Branchenzugehörigkeit, Rechtsform (Eigentumsverhältnisse), Unternehmensgröße und eingesetzten Instrumenten bzw. den verfolgten Strategien.
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen auf der Grundlage der Modelle und der empirischen Ergebnisse.

**Methode**

Empirische Erhebung in Zusammenarbeit mit ausgewählten Kooperationspartnern

- Branche: der Wirtschaftskammer zugeordnete Branchen
- Gebiet: Österreich

**Zeitraumen**

Oktober 2003 bis Frühjahr 2005

**Zusätzliche Ressourcen**

Zum derzeitigen Zeitpunkt der Projektplanung kann der Bedarf an Ressourcen nur sehr grob geschätzt werden. Es ist darüber hinaus abzuklären, welchen Beitrag etwaige Kooperationspartner leisten könnten.

- Personal (1 wissenschaftliche MitarbeiterIn)
- Arbeitsplatzausstattung (Raum, EDV, Telefon etc.)
- Finanzierung der empirischen Untersuchung (Reisekosten, Telefon- und Posttarife)

Eine Kooperation mit der Abteilung für Controlling ist geplant

### ***New Public Management (NPM) im internationalen Vergleich: Modelle und „Best practice“ von NPM und Public Governance***

**Ausgangslage/Hintergrund**

Die inhaltlichen und methodischen Entwicklungen des NPM sind Gegenstand kontroversieller Diskussionen. Sie sind einerseits geprägt durch folgende Fragen: Welche Rolle spielen NPM bzw. dessen Instrumente in Politik und Verwaltung in einer sich ändernden Situation? Welche Instrumente stehen hierbei im Vordergrund? Welcher Nutzen wird durch NPM für die Stakeholder gestiftet? Ob und wie beeinflusst NPM die aktuellen Entwicklungen im öffentlichen Sektor.

Andererseits zeichnet sich als ein zentrales Thema der Trend eines Wandel des Staatsverständnisses vom „produzierenden“ zum „gewährleistenden“ und „aktivierenden“ Staat ab. Staat und Verwaltung haben demnach eine stärkere „Aktivierungs“- „Enabling“- „Regulierungs“- und „Steuerungsfunktion“ als bisher. Sie werden als Element eines „öffentlichen Dienstleistungsnetzwerkes“ interpretiert. Es gibt Argumente, die NPM und seine Instrumente für diese Entwicklungen als nicht mehr ausreichend betrachten, wenn es um die Steuerung pluralistisch zusammengesetzter Politik- und Leistungsnetzwerke geht. Es wird ein Perspektivenwechsel der Theorien von „New Public Management“ zu „Public Governance“ gefordert.

**Ziele**

- Beschreibung und Analyse von Konzepten und Instrumenten des New Public Management und der Public Governance in ausgewählten Ländern bzw. Institutionen.
- Einordnung der Ergebnisse in einen theoretischen Bezugsrahmen .
- Darstellung von ausgewählten „Best Practice“-Ansätzen.
- Theoretisch fundierte Weiterentwicklung ausgewählter Ansätze.
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen.

**Methode**

- Vergleichende empirische Studie in Bezug auf ausgewählte Länder bzw. Gebietskörperschaften auf der Grundlage von aktueller Literatur und Praxis
- Ergänzende, vertiefende Erhebungen auf der Grundlage der Funktionen im International Institute of Administrative Sciences (Brüssel)

#### Zeitraumen

Frühjahr 2004 bis Herbst 2005

#### Zusätzliche Ressourcen

- Personal (1 wissenschaftliche MitarbeiterIn)
- Arbeitsplatzausstattung (Raum, EDV, Telefon etc.)
- Finanzierung der empirischen Untersuchung (Literaturkosten, Reisekosten)

### ***University Governance: Steuerung von Universitätssystemen und Universitäten auf Makro- und Mikroebene insbesondere im internationalen Vergleich***

#### Ausgangslage/Hintergrund

Weltweit sind in den letzten Jahrzehnten gravierende Veränderungen in der Steuerung von Universitätssystemen (Ebene Staat/Institution) als auch von Universitäten zu beobachten. Ebenso kam es zu bedeutenden Veränderungen in Bezug auf universitäre Kernaufgaben. Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte intensivierten die Diskussion über akademische Grundwerte und marktwirtschaftliche Universitätsführung.

Themengebiete mit denen sich das Institut befasst, sind University Governance, Entscheidungsstrukturen, universitäre Kernleistungen und Steuerungs- und Finanzierungssysteme. Mit dem letztgenannten Thema beschäftigt sich die im Folgenden beschriebene Studie.

### ***Finanzierungssysteme und ihre Effekte auf universitäre Kernaufgaben***

Im Zuge von international durchgeführten Reformprozessen und strukturellen Veränderungen im Bereich der universitären Finanzierung ist ein breites Spektrum an Finanzierungssystemen entstanden. Diese beinhalten Steuerungsinstrumente, die die Erfüllung der Kernleistungen von Universitäten (Lehre, Forschung, Weiterbildung, Drittmittel) beeinflussen. Es ist daher davon auszugehen, dass Finanzierungssysteme Einfluss auf Strategien bezüglich der Qualität und Quantität dieser Kernleistungen ausüben.

#### Ziele

- Beschreibung, Analyse und Vergleich von universitären Finanzierungssystemen in ausgewählten Ländern.
- Erhebung und Analyse des Einflusses der einzelnen Finanzierungssysteme auf die Strategien in den Bereichen Lehre, Forschung, Weiterbildung und Drittmittel; insbesondere intendierte und nicht intendierte Effekte.
- Erhebung und Analyse des Einflusses der einzelnen Finanzierungssysteme auf die universitätsinterne Finanzmittelallokation.

- Erhebung verschiedener Standpunkte gegenüber Stärken und Schwächen der Finanzierungssysteme unter Verwendung des Stakeholder-Ansatzes.

#### Methode

Die Studie in Form eines internationalen Netzwerk-Projektes unter Einbeziehung von Forschungsinstitutionen im Bereich der höheren Bildung durchgeführt. Die inhaltliche und methodische Gesamtkoordination des Projekts und die Verfassung des Endberichtes erfolgt durch das Institut für Internationale Managementstudien.

#### Zeitplan

Herbst 2003 bis Frühjahr 2005

#### Zusätzliche Ressourcen

- Personal (1/2 wissenschaftliche/r MitarbeiterIn)
- Arbeitsplatzausstattung (EDV, Telefon etc.)
- Finanzierung der empirischen Erhebung (Reise- und Koordinationskosten)

## **Entscheidungen im interkulturellen Kontext- Abteilung für Sozial- und Wirtschaftspsychologie**

### *1. Bedeutung des Forschungsgebiets für Wissenschaft und Praxis*

#### a) Wissenschaft

Die Entscheidungsforschung verfügt über jahrhundertelange Tradition und wurde soeben (im Herbst 2002) mit der Verleihung des Nobelpreises an den Psychologen Daniel Kahneman gewürdigt. Diese Würdigung bestätigt damit die hohe Aktualität und Relevanz, sowie die Exklusivität der Entscheidungsforschung. Da viele Faktoren in den Entscheidungsprozess einfließen, ist die Entscheidungsforschung ein interdisziplinäres Forschungsfeld: Mathematik, Ökonomie, Kognitive Psychologie, Emotionsforschung, Organisationslehre, Marketing und Sozialpsychologie stellen dabei die wichtigsten Teildisziplinen innerhalb des wirtschaftlichen Kontexts dar.

#### b) Bedeutung des Forschungsgebietes für die Praxis

Gerade für die Praxis ergeben sich vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. So spielen Entscheidungen in einem multinationalen Unternehmen („managerial-decision-making“) eine zentrale Rolle, welche für das Überleben eines Betriebes von entscheidender Bedeutung sind. Marketingexperten interessieren sich für die Entscheidungen von Konsumenten verschiedener Länder („consumer decision making“), um herauszufinden, welche Faktoren (Werbung, ...) den Entscheidungsprozess beeinflussen, beziehungsweise, wie zufrieden Konsumenten mit einem bereits gekauften Gut sind. Finanzentscheidungen beziehen sich beispielsweise auf den Kauf von Aktien („Börsenpsychologie“) oder auf die Aufnahme von Krediten. Da viele Entscheidungen nicht alleine, sondern in interkulturellen Teams gefällt werden („group decision making“), kommt der sozialen Komponente eine besondere Stellung zu. Schließlich verfügen Entscheidungsträger oft nur über unzureichendes Wissen, womit der Umgang mit Risiko („decision under risk and uncertainty“) bedeutsam wird. Bisherige Forschungen zeigten, dass Personen im Alltag einfache Heuristiken anstatt komplexer kognitiver Algorithmen anwenden. Diese Entscheidungsheuristiken führen jedoch

sehr häufig zu systematischen Entscheidungsfehlern („heuristics and biases“), welche die Effizienz von Entscheidungen verringern.

## 2. *Relevanz zukünftiger Forschungsaktivitäten*

Aufgrund des soeben verliehenen Nobelpreises ist ein weiterer Boom der psychologischen Entscheidungsforschung zu erwarten. Zwei renommierte Fachzeitschriften, das „Journal of Behavioral Decision Making“ und „Organizational Behavior and Human Decision Processes“ widmen sich ausschließlich dem Thema Entscheidungen. Da Gesellschaften und Wirtschaftssysteme zunehmend komplexer werden und dadurch mehr Möglichkeiten zur Auswahl bieten, kommt der Entscheidungsforschung in Zukunft eine zunehmende Bedeutung zu.

## 3. *Wesentliche, seit mehreren Jahren bearbeitete Forschungsfelder (ausschließlich bezogen auf Entscheidungen!)*

### *Entscheidungen unter Unsicherheit: Prospekt-Theorie, Umgang mit Unsicherheit.*

Brandstätter, E., Kühberger, A. & Schneider, F. (2002). A cognitive-emotional account of the shape of the probability weighting function. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 79-100.

Brandstätter, E. & Schneider, F. (2002). Wahrscheinlichkeitsverzerrungen in riskanten Entscheidungen. *Jahrbuch für Handlungs- und Entscheidungstheorie*, Vol. 2. Opladen: Leske und Budrich.

### *Affektive Einflüsse auf menschliche Entscheidungen*

Brandstätter, E. & Kriz, W. C. (2001). Hedonic intensity of disappointment and elation. *The Journal of Psychology. Interdisciplinary and Applied*, 135, 368-380.

Brandstätter, E., Kühberger, A. & Schneider, F. (1999). Surprise in decision making under risk. *Conference Proceedings for the 24th IAREP Conference*.

Brandstätter, E. & Schwarzenberger, H. (2001). Beyond the gambling paradigm: Internal controllability in decision-making. *Psychological Reports*, 89, 259-266.

Brandstätter, E. (2000). Comparison based satisfaction: Contrast and empathy. *European Journal of Social Psychology*, 30, 673-703.

Brandstätter, E. (2001). Affective reactions to social income comparisons. *Zeitschrift für Sozialpsychologie. Special Issue on Economic Psychology*, 32, 142-151.

Brandstätter, E. (2001). Social income comparisons: Either side has its costs and benefits. *Conference Proceedings for the 26th IAREP Conference*.

### *Entscheidungen in vernetzten Systemen*

Kriz, W. C. & Brandstätter, E. (in press). Evaluation of a training program for systems-thinking and teamwork-skills with gaming and simulation. In F. Percival (Ed.), *The International Simulation & Gaming Research Yearbook. Volume 10: Interactive Learning through Gaming and Simulation*. London: Kogan Page.

### *Entscheidungs-Heuristiken*

Brandstätter, E. (2000). Contrast effects in decision making under uncertainty. *Conference Proceedings for the 25th IAREP/SABE Conference*.

Brandstätter, E. (2001). Probability salience and decision making. In: K. W. Kallus, N. Posthumus & P. Jiménez: *Current psychological research in Austria. Proceedings of the 4th scientific conference of the Austrian Psychological Society (ÖGP)*, 167-170. Graz: Akademische Druck- u. Verlagsanstalt.

### *Konsumentenentscheidungen*

Kirchler, E., El Sehity, T., & Brandstätter, E. (forthcoming). Preisinformation und Preisgestaltung. In D. Frey, L. v. Rosentstiel, & C. G. Hoyos (Eds.), *Handbuch zur Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz.

#### 4. *Zukünftige Forschungsfelder*

Viele wichtige Entscheidungen werden nicht unter Sicherheit, sondern unter Unsicherheit getroffen. Bisherige Studien (z.B. Hofstede, 1981) fanden große Unterschiede zwischen verschiedenen Nationen hinsichtlich deren Risikobereitschaft (uncertainty avoidance). Neuere Untersuchungen (Johnson, et al., 2002), welche eine differenziertere Konzeptualisierung zugrunde legen, bestätigen diese interkulturellen Unterschiede.

Darauf aufbauend ergeben sich mehrere interessante Fragestellungen: Lassen sich die interkulturelle Unterschiede für Teilbereiche der Wirtschaft replizieren? Wählen risiko-averse Kulturen eher Gruppenentscheidungen, welche die persönliche Verantwortlichkeit minimieren? Wie laufen Entscheidungsprozesse (z. B. Informationssammlung, Entscheidungsbefugnis, ...) in risiko-aversiven versus risiko-suchenden Kulturen ab? Brauchen risiko-averse Kulturen länger, um eine Entscheidung zu fällen? Welche Verhandlungstaktik eignet sich für welche Kultur am besten?

Das künftige Projekt wird sich auf eine dieser Fragestellungen konzentrieren und diese länderübergreifend untersuchen.

#### 5. *Kooperationen*

Die Abteilung für Sozial- und Wirtschaftspsychologie verfügt auf dem Gebiet der Entscheidungsforschung über ausgezeichnete nationale und internationale Kooperationspartner.

Auf nationaler Ebene bestehen bereits Kooperationen mit der Universität Salzburg (Anton Kühberger) und der Universität Wien (Erich Kirchler). Auf internationaler Ebene bestehen Kooperationen mit führenden Zentren der Entscheidungsforschung, wie etwas dem Max Planck Institut für Bildungsforschung, im Speziellen dem Zentrum für Adaptives Verhalten und Kognition (Gerd. Gigerenzer). Weiters besteht eine Kooperation mit der Universität München (Willy Kriz). Kooperationen außerhalb Europas bestehen zu der Hebrew University in Jerusalem (Talya Miron-Shatz). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Abteilung für Sozial- und Wirtschaftspsychologie über verzweigtes Netzwerk aus ausgezeichneten Kooperationen verfügt. Eine vermehrte Kooperation innerhalb der Johannes Kepler Universität wird angestrebt (siehe nächsten Punkt 6).

#### 6. *Organisatorische Einbindung*

Ein übergeordnetes, interdisziplinäres Forschungszentrum (Center for Decision Research) soll angestrebt werden. Die Einbindung in- und ausländischer Personen ist sehr erwünscht.

#### 7. *Evaluierung der Forschungsleistungen*

Die Evaluierung sollte ausschliesslich anhand von Publikationen in SSCI-Zeitschriften, welche über einen mit möglichst hohem Impact-Faktor verfügen, vorgenommen werden. Die Qualität der Arbeiten ist dabei entscheidender als deren bloße Quantität, um das Defizit der österreichischen Wissenschaft im internationalen Vergleich zu verringern. Von entscheidender Bedeutung ist ein effizientes Anreizsystem, um die Motivation der Wissenschaftler/innen zu gewährleisten

#### *Literatur*

Hofstede, G. (1981). Culture's consequences.

Johnson, J. G., Wilke, A. & Weber, E. U. (under review). Domain-specific risk attitudes: Validation of a German scale for risk behaviors and perceptions.

## Institut für Finanzierung - Prof. Pernsteiner

### *Internationale Finanzmärkte (aus betriebswirtschaftlicher Sicht)*

Die Internationalisierung der österreichischen Unternehmen macht gut ausgebildete Absolventinnen und Absolventen auf dem Gebiet der internationalen Finanzierung und Außenhandelsfinanzierung notwendig.

Es ist gedacht, einerseits Wertpapiermanagement mit dem Schwerpunkt internationale Finanzmärkte und andererseits Außenhandelsfinanzierung angewandt und mit dem entsprechenden theoretischen Unterbau zu lehren.

Dies wäre als ein enormer Wettbewerbsfaktor zu sehen und könnte einer besseren Positionierung der JKU dienen zumal es in Österreich meines Wissens nur einen Lehrstuhl für Außenhandelsfinanzierung, nämlich an der WU Wien, gibt.

## Institut für Unternehmensführung

### *Internationale Zusammenarbeit: Organisationsformen, Projektmanagement - Prof. Lehner*

Strategische Ausrichtungen wie eine Internationalisierungsstrategie ziehen konkrete Implementierungsmaßnahmen nach sich. Basierend auf allgemeinen Konzepten der Strategieimplementierung (Lehner, 1996), werden Konzepte für Internationalisierungsstrategien (a) im Sinne organisationaler Strukturen und (b) konkreter Umsetzungsprojekte entwickelt. Beides äußert sich zunächst konkret in Strukturen für internationale Projekte, welche sich beispielsweise in virtuellen Teams niederschlagen. Erste empirische Pilotprojekte in Form von Diplomarbeiten liegen bereits vor (Kitzberger, 2003; Huber, 2003).

Eine sehr konkrete Problemstellung, welche in diesem Zusammenhang in Hinkunft weiter empirisch untersucht werden soll, sind die zunehmende Schwierigkeiten, auf welche klassische Konzepte der strategischen Planung und des strategischen Prozesses in globalen und in hoch turbulenten Kontexten treffen. Als Gegenparadigma werden rekursive Prozesse (z.B. Lehner 2003) postuliert, von denen hier angenommen werden, dass sie im internationalen oder globalen Kontext noch größere Bedeutung bekommen.



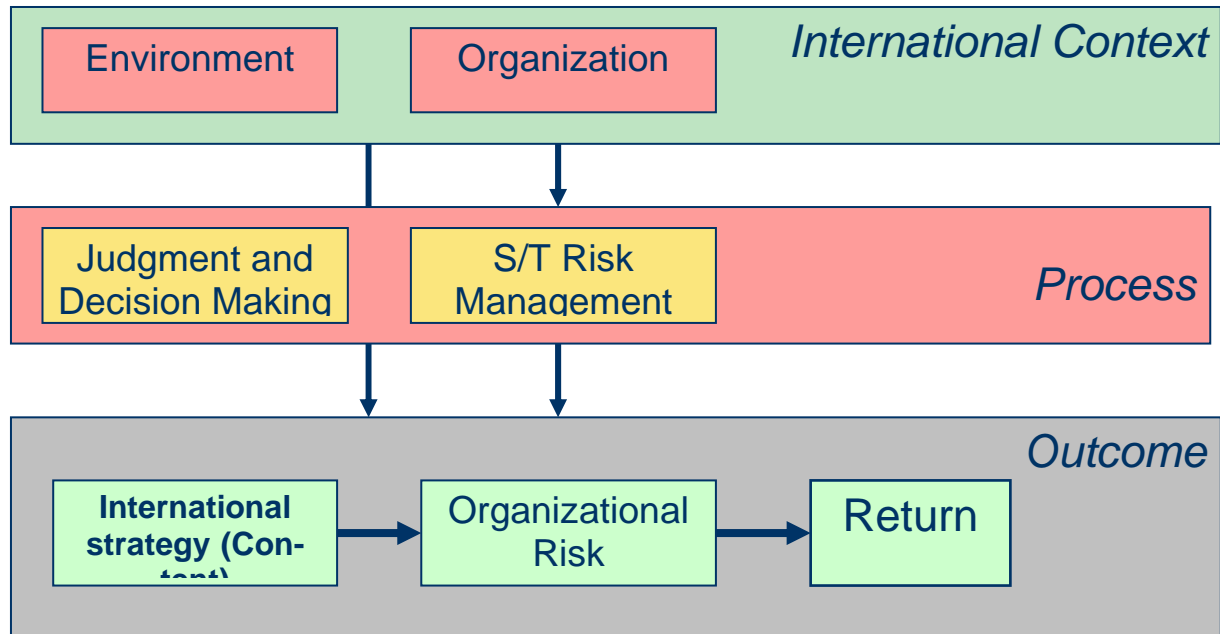
→

→

Der in der obigen Abbildung dargestellte Rahmen enthält folgende Ausgangshypothese. Internationale Strategien setzen die Firma in einen Kontext mit vermehrten Gelegenheiten und Bedrohungen, gleichzeitig vervielfacht sich die Möglichkeit auf Ressourcen in der externen Umwelt zuzugreifen. Die Strategie hat die Aufgabe mit einem entsprechenden Auswahlprozess zu strukturieren. Ist diese Auswahl geschehen, dann beziehen sich interne Handlungen in der Organisation insbesondere auf die einmal wahrgenommenen Gelegenheiten und auf die vorhandene Ressourcensituation, inklusive des Managements und sonstigen Personals. Im Fokus stehen primär rekursive Prozesse, welche aus dem wiederholten Bezug auf diese Gelegenheiten und Ressourcen neue Möglichkeiten erzeugen. Im Ausmaß, in dem solche Prozesse wirken können, liefert die Firma überraschende (für die Konkurrenz) und damit schlecht nachahmbare Ergebnisse. Obwohl dieser Zusammenhang generell unterstellt wird, dürfte der internationale Kontext ein dafür besonders förderliches (postmodernes) Umfeld bilden.

### ***Strategisches und taktisches Risikomanagement - Prof. Lehner***

Basierend auf konzeptionellen Arbeiten zum Thema Risiko aus Managementsicht im Unterschied zu einer reinen Finanzperspektive (z.B. Lehner, 2003) und zu Einschätzung und Entscheidungsfindung (Lehner, 2002) sollen empirische Arbeiten folgen, welche den internationalen Kontext besonders fokussieren. Empirische Pilotprojekte in Form von Diplomarbeiten wurden bereits gestartet (Gartner, 2003). Dabei wird das wirtschaftliche und sozio-politische Umfeld in verschiedenen Ländern genauso einbezogen wie erhöhte institutionelle Erfordernisse (z.B. Basel II) als Folge einer zunehmenden Globalisierung, welche sich unmittelbar auf das Risikomanagement auswirken sollten. Der forschungsleitende Rahmen dafür ist in der folgenden Abbildung repräsentiert, aus dem zusammen mit der aktuellen Diskussion in der Literatur (etwa Chatterjee et al. 2003) unmittelbar empirisch testbare Hypothesen ableitbar sind.



Im internationalen Kontext sind dazu empirische Untersuchungen im Zusammenhang mit Projekten österreichischer Firmen (z.B. VA Tech Hydro) in Lateinamerika geplant (in Zusammenarbeit mit dem *Kompetenzzentrum Lateinamerika an der JKU*). Diese Projekte setzen zunächst auf der taktischen Ebene des Risikomanagement an, und fokussieren das Verhältnis zwischen organisationalem Risiko und Ertrag. In der nächsten Phase soll dies auf die strategische Ebene der Firmen unter Einbezug des breiteren internationalen Kontexts (politische Risiken, Währungsrisiken etc.) ausgedehnt werden.

***Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Internationales Management – Dr. Harald Stummer***

Derzeit stehen zwei größere Forschungsprojekte am Beginn, die beide für mehrere Jahre angelegt wären: Internationalisierung von KMUs und Regionalnetzwerke im internationalen Vergleich.

***Internationalisierung von KMUs***

In der Literatur des Internationalen Managements werden meist nur große multi-nationale Unternehmungen untersucht, was jedoch nicht der Realität der europäischen Wirtschaftsstruktur entspricht, wo mehrheitlich (auch von der Wirtschafts- und Beschäftigungsleistung) kleine und mittlere Unternehmungen dominieren.

Ziele des Forschungsprojektes:

Überprüfung der Verwendbarkeit der Theorien und Modelle der Internationalisierung für KMUs in unterschiedlichen europäischen Kontexten, unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen

Entwicklung eines passenden Modells für KMUs

Einbringung von relevanten Bereichen in die Lehre

**Methode:**

Erststudien mittels Fallstudien (werden derzeit u.a. im Rahmen von Diplomarbeiten bearbeitet)  
Experteninterviews  
Quantitative Befragungen

**Zeitplan:**

Herbst 2002 (Beginn der ersten Diplomarbeiten) bis voraussichtlich Frühjahr 2006

Eine Kooperation mit der Abteilung für Controlling ist geplant

***Regionalnetzwerke im internationalen Vergleich***

Seit Michael Porters Buch über Nationale Wettbewerbsvorteile ist die Diskussion über positive Externalitäten im Sinne von Alfred D. Marshall wieder voll entbrannt. Seit Mitte der 90-iger Jahre beschäftigt sich vornehmlich die Volkswirtschaft und die Politik mit dem Thema der regionalen Netzwerke im Ursinne von Friedrich List. Die Betriebswirtschaft hat dieses Thema bisher teilweise erkannt, empirische Untersuchungen in diesen Bereichen sind jedoch spärlich gesät.

**Ziele:**

Aufarbeitung von bereits verwendeten Evaluierungen regionaler Netzwerke  
Programmentwicklung gemeinsam mit sechs EU-Partnerregionen  
Entwicklung und Evaluierung eines Modelles der Beeinflussung von regionalen politischen/wirtschaftlichen/sozialen Faktoren und deren Auswirkungen auf einzelne Betriebe und die Region

**Methode:**

Literaturstudie, Erarbeitung best practice  
Interviews  
Erarbeitung eines quantitativen Modells

**Zeitplan:**

Jänner 2003 Beginn der Literaturstudie,  
Oktober 2003 Definitive Entscheidung über die Partnerregionen  
Oktober 2005 Enbericht

**Dr. Fischlmayr*****Cross Cultural Management***

Nicht nur multinationale Organisationen, sondern auch die Personen, welche in jenen beschäftigt sind, erfahren immer mehr an globaler Orientierung und Internationalisierung. Cross Cultural Management, ein noch relativ junges Themengebiet, basiert auf den Forschungsergebnissen diverser Disziplinen wie zB Personalwesen, Verhaltenswissenschaften, Organisationsforschung, strategisches Management, Psychologie oder Soziologie. Es soll dazu dienen, Situationen im organisationalen Kontext, in welchen Personen verschiedener kultureller Herkunft zusammen treffen, zu analysieren, verstehen und damit umgehen zu lernen. Interaktionen sollen durch

die Auseinandersetzung mit der eigenen und der fremden Kultur leichter interpretierbar und verständlicher werden.

Dieses Themengebiet soll durch weitere Forschungsbeiträge aus den Wirtschaftswissenschaften und der Verbindung zu anderen Disziplinen angereichert werden. Auch ist es wichtig, die bereits vorhandene Literatur auf ihre Anwendbarkeit im österreichischen Kontext zu überprüfen und durch empirische Untersuchungen, die relativ selten zu finden sind, anzureichern..

### ***Multicultural Virtual Teams***

Die Zusammenarbeit in multikulturellen Teams, welche in vielen Unternehmen schon ein fixer Bestandteil der Firmenkultur geworden sind, erfolgt immer häufiger auf virtueller Basis. Durch die geographische Distanz ergeben sich jedoch Fragestellungen, welche über jene multikultureller Teams „vor Ort“ hinausgehen, zB Einfluss auf Gruppenbildung, Vertrauen, kulturelle Einflüsse, Verwendung von Kommunikationsmitteln, Einsatz von IT, Kommunikationsformen, etc.

In diesem Rahmen wurde bereits mehrmals ein „Virtual Team Project“ mit Teilnehmern von Lehrveranstaltungen der JKU und der Richard Ivey School of Business (London, Ontario, Kanada) veranstaltet. Diese Erfahrungen gilt es jetzt aufzuarbeiten und in einen theoretischen Kontext zu setzen. Erste Schritte wurden schon durch die Vergabe von Diplomarbeiten gesetzt, die jedoch bloß die Basis für eine empirische Analyse darstellen können. In weiterer Folge wäre es nicht nur spannend, die Erfahrungen aufzuarbeiten, sondern durch Folgeprojekte die noch eher spärlich vorhandene Literatur zu diesem Thema zu bereichern.

Bereits vorhandene Arbeiten und Projekte zu diesem Thema:

Virtual Team Project – SS 2001 im Rahmen der LV „Cross Cultural Management“ (Fischlmayr) gemeinsam mit Tima Bansal, R. Ivey School of Business (London, Ontario, Kanada)

Virtual Team Project – WS 2002/03 im Rahmen der LV „Cross Cultural Management“ (Fischlmayr) gemeinsam mit Jörg Dietz, R. Ivey School of Business (London, Ontario, Kanada)

Sam, Michael (2002) Multicultural Virtual Teams. Diplomarbeit JKU.

Tinsobin, Johannes (in Arbeit) The Effectiveness of Virtual Teams. Diplomarbeit JKU.

### ***Expatriation – Auslandseinsatz von Managern***

Das Thema Auslandsentsendungen erfreut sich seit Jahren wachsender Bedeutung und Beliebtheit. Jedoch stammt der Großteil der Untersuchungen aus dem amerikanischen Raum und ist daher auch primär eingeschränkt auf diesen anwendbar. Für den österreichischen Kontext im speziellen sind kaum Daten auf diesem Gebiet zu finden. Daraus ergeben sich nicht nur Fragestellungen der Anwendbarkeit „amerikanischer“ Resultate, sondern auch die Notwendigkeit, das Thema Auslandsentsendungen für den österreichischen Wirtschaftsraum aufzuarbeiten. Dazu ist es nötig, empirische Erhebungen durchzuführen und deren Ergebnisse an die entsprechenden

Stellen zu vermitteln. Jene Unternehmen, welche erst in den Kinderschuhen der Internationalisierung stecken, soll das Thema praxisgerecht und leicht verständlich näher gebracht werden. Weiteres Ziel im Rahmen der Auseinandersetzung mit diesem Thema ist es auch, Trainings zu entwickeln und abzuhalten, welchen einen erfolgreichen Auslandseinsatz österreichischer Manager unterstützen.

Bereits vorhandene Arbeiten zu diesem Thema:

Fischlmayr, Iris C. (1999) „Female Expatriates in International Management“. In: Freisler-Traub, Andrea & Innreiter-Moser, Cäcilia (Hrsg.) (1999) „Zerreißproben“ Linzer Schriften zur Frauenforschung, Band 11. Linz: Rudolf Trauner Universitätsverlag. 107-134.

Fischlmayr, Iris C. (2001) „In Search of the Best Suited Expatriate – An Empirical Study on the Applicability of Literature“. Doctoral Thesis. Johannes Kepler University, Linz, Austria.

Fischlmayr, Iris C. (in press) „Female Self Perception as Barrier to International Careers?“. International Journal of Human Resource Management. Vol. 13, No. 5. 773-783.

Fischlmayr, Iris C. & Schroll-Machl, Sylvia (2003, im Druck) Frauen im Internationalen Management. In: Thomas, Alexander; Schroll-Machl, Sylvia; Kinast, Eva; Kamhuber, Stefan; Stumpf, Siegfried & Laves, Gabriel (Hrsg.) Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Fischlmayr, Iris C. (2002, unveröffentlicht) Handbuch für Personalmanager zur Entsendung von Mitarbeitern in ausländische Niederlassungen („Expatriation“). Johannes Kepler Universität, Linz.

## **Prof. Mühlbacher**

### ***Interkulturelle Markenentwicklung und Markenführung***

Organisation und Leistungen werden als Marken entwickelt und geführt. Durch die zunehmende Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen finden sich diese Marken in einem zunehmend multikulturellen Umfeld wieder. Es stellt sich die Frage, ob und wie es möglich ist, in einem solchen Umfeld starke Marken zu entwickeln und zu pflegen. Unterschiedliche theoretische Zugänge zum Phänomen Marke lassen sehr unterschiedliche Antworten auf diese Frage vermuten und bieten ein breites Feld für die Forschung.

### ***Strategieentwicklung in multikulturellen Organisationen***

Strategieentwicklung ist ein hoch komplexer sozialer Prozess in betrieblichen Organisationen. Sind diese Organisationen über mehrere kulturell unterschiedliche Umfelder hinweg tätig und haben sie Mitglieder, die in verschiedenen kulturellen Umfeldern sozialisiert wurden, nimmt diese Komplexität noch weiter zu. Einerseits scheint die

größere Diversität eine Chance zu erhöhter Kreativität und vermehrten Lernchancen zu bieten, andererseits könnte die Effizienz von Strategieentwicklungsprozessen durch Kommunikationsprobleme aller Art gefährdet sein. Deshalb sollen Strategieentwicklungsprozesse in multikulturellen Organisationen beobachtet, die verschiedenen Einflussfaktoren untersucht und Praktische Konsequenzen daraus abgeleitet werden.

### ***Internationales Management von Stakeholderbeziehungen***

Der längerfristige Erfolg betrieblicher Organisationen hängt zu einem wesentlichen Teil von ihrer Fähigkeit ab, mit den für sie wesentlichen Stakeholdern zufrieden stellende Ressourcenaustausch-Beziehungen aufzubauen. Dieses an sich schon recht anspruchsvolle Unterfangen wird bei internationalen Geschäftsbeziehungen noch schwieriger, weil die unterschiedlichen Bedingungen der Makro-Umwelt verschiedene Problem- und damit Anspruchssituationen entstehen lassen. Es soll deshalb erforscht werden, wie sich international tätige Unternehmen bei der Pflege ihrer Stakeholderbeziehungen verhalten, wie sehr dieses Verhalten den dafür entwickelten theoretischen Erklärungsansätzen entspricht und was Theorie und Praxis in Bezug auf die gegebene Problemstellung von einander lernen können.

## **Institut für Fachsprachen – Dr. Evelyne Glaser**

### ***Sprache als Macht- und Vertrauensfaktor in multinationalen Unternehmen***

Die Rolle der Sprache in multinationalen Unternehmen wird immer noch stark unterschätzt. Sprache ist nicht nur Mittel zur Kommunikation, sondern kann auch die Machtverhältnisse innerhalb einer Organisationen verändern. Insbesondere bei internationalen Firmenzusammenschlüssen (M&As, Business Alliances) erweist sich Sprache als ein wesentliches Element beim Aufbau und der Erosion von Vertrauen. Auch die Rolle des Englischen als lingua franca innerhalb von Unternehmen und in der B2B Kommunikation und in der Kommunikation mit Kunden ist verstärkt zu untersuchen.

Bereits vorhandene Arbeiten zu diesem Thema:

Glaser, E. (2003) Fremdsprachenkompetenz in der interkulturellen Zusammenarbeit. In: Thomas, Alexander u.a., Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 75 – 94.

Lukarsch, P. (2003) English as a Language for Business Communication – a Comparison of Austrian and Finnish Communicative Behaviour. Diplomarbeit JKU.

Durz, A. (2003) The Challenge of Developing and Maintaining Trust in International Business Alliances. Diplomarbeit JKU.

### ***Multikulturelle Teams***

In den meisten Organisationen ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, multikulturelle Teams für Projekte einzusetzen. Die dabei erzielten Leistungen sind sehr unterschiedlich. Es müssen noch gezielte Untersuchungen angestellt werden, ob und in

wie weit kulturelle Diversität zur Effektivität von Teams beitragen kann und ob die kulturelle Zusammenstellung der Teams einen Einfluss auf ihre Effektivität hat. Es gilt beispielsweise Faktoren wie Groupthink, Vertrauen, Vorurteile, Kommunikationsstrategien, Konfliktbewältigung etc. zu untersuchen.

Bereits vorhandene Arbeiten zu diesem Thema:

Glaser, E. (2002) Cultural Divergence or Convergence: What is Better for the Individual, the Group, and the Organisation? In: Cormeraie, S., Killick, D. & Parry M. (Hrsg.) *Revolutions in Consciousness: Local Identities, Global Concerns in Languages and Intercultural Communication*, Leeds: International Association for Languages and Intercultural Communication, S. 91 – 102.

Glaser, E. und Fischlmayr, I. "Cultural Diversity in On-Site and Off-Site Multicultural Teams," Vortrag beim 2002 SIETAR Congress in Wien, 10.-13. April 2002.

Glaser, E. (2002) Kommunikation in multikulturellen Arbeitsgruppen, *Report Psychologie*, 27, 7, S. 384 – 385.

Kemmettmüller, M. (2003) *Cultural Diversity in Teams – Definitely a Key to Success? A Case Study of Böhler-Uddeholm*. Diplomarbeit JKU

### ***Intercultural Competence for Professional Mobility***

Es handelt sich dabei um einen Projektantrag bei der EU im Rahmen von Leonardo da Vinci II. Die Projektpartner kommen aus Portugal (Projektkoordination), Deutschland, Österreich (JKU und VAtech), Finnland und Spanien.

Dieses Projekt zielt darauf ab, in Kooperation mit multinationalen Unternehmen Module zu entwickeln, die sicherstellen sollen, dass Auslandsentsendungen von Managern in Zukunft erfolgreicher verlaufen. Diese Module sollen sowohl an Universitäten für Studierende der Wirtschaftswissenschaften als auch für Unternehmen im Managementtraining geeignet sein.

### **Institut für Handel, Absatz und Marketing (Prof. Wührer)**

Alle Projekte des Instituts werden in Kooperation mit Kollegen eines internationalen Projektteams mit unterschiedlicher Zusammensetzung konzipiert bzw. abgewickelt.

#### ***A. "Drivers of Global Marketing Success: Lessons from Emerging Markets"***

##### **1. Motivation for Project**

"What is really going on in Emerging Markets (EMs) from the point of view of international marketing operations?" This question often intrigues executives and academics, whether in Asia, Europe, the US or indeed anywhere else in the world. In terms of a global vision, is this a question that is of interest only to the large multinational companies (MNCs) from advanced markets (AMs)? Are companies from EMs simply followers of strategies developed in AMs? That is, is their success based just on the application of the general, well known marketing strategies and related concepts or do they create their own, unique strategies and global vision? Could it be that their success is related to completely different and new approaches,

based on their cultural and business backgrounds? Or is that possibility not a very realistic one? And if they do have a vision of their own, can it help other companies in other parts of the world and thereby contribute to marketing knowledge?

## 2. Study Approach

These and other similar questions have motivated the editors and the contributing authors to try to identify the drivers of global marketing success, the hidden and sometimes overlooked success factors that make some EM companies globally successful. The uniqueness of the research project relies on several factors. First it is mainly done from an emerging market perspective: all the material, specifically collected, studied and analyzed focuses on the factors that contribute to success whether in EMs or by EM companies. This makes the research perspective unique when compared to many research approaches which cover mostly the MNC perspectives describing and explaining strategies proven to be relevant in advanced markets or analyzing these strategies' success and failure when applied in emerging markets.

It is important to note that while focusing on this EM perspective, the researchers have consciously tried to not advocate any particular ideological or political standpoint. The motivation is to understand marketing phenomena from a new, and often under-researched perspective.

Another significant uniqueness of this effort relates to the nature of the book: the sample of case studies and other qualitative research approaches here are mostly driven by real world case studies and field research, created within this research project. The research results will be presented in an anthology. The sample of contributions dealing with drivers of global marketing success presents a highly diverse universe of emerging markets studies from different countries of all over the world, but there will be also studies for comparisons reasons dealing with marketing strategies from companies coming from advanced markets and entering emerging markets. The methodology of the project follows a deductive research approach, e.g. from the general to the specific. Part I of the project focuses on the key literature detailing the role of EMs in world trade, and provides an overview of the trends in international business and the importance of EMs in the future global world. It also reviews the important literature on EMs, covering their nature and characteristics and providing a critique of the approaches traditionally used when investigating and defining appropriate marketing strategies for these markets. Part II constitutes the empirical studies done by several authors abroad in various emerging markets. Through these studies the researchers identify and discuss the global success drivers for EMs as well as EM companies, based primarily of the strategies applied by real companies. Part III compiles and synthesizes the information generated in Part I and Part II and focuses on differentiated, unique as well as common denominators of success in selected markets and compares them on a general level.

### 3. Target Audience and Dissemination of Research Findings

The findings of the study will be disseminated by a book published by Palgrave Macmillan Ltd. The markets aimed at are:

- **Academics:** As issues relating to success in EMs come to the fore, there is a need to understand the phenomena that drive this success. Institutions involved in educating and training future managers can use this book as a resource in understanding these markets from a fresh perspective and learn about the unique marketing strategies applied. For academia the book can be used at graduate level (Ph.D., MBA, and other certified programs) for courses such as “international perspectives in emerging markets” or “trends in international marketing ” or “marketing strategies for newly developing markets”.
- **Practitioners:** For many managers, success in EMs will hinge on being able to understand the strategies pursued by their competitors in these markets. This book will help identify these strategies. Also, managers may be able to successfully adapt the strategies followed by successful EM firms from different parts of the world. Both private and public sector executives of different countries can learn about successful new global marketing strategies which help them in their efforts to develop appropriate strategies in EMs.

#### ***Global Account Management***

Im Zuge des weltweiten Globalisierungsprozesses von Ökonomien, Märkten und Unternehmen ergeben sich vollkommen neue Herausforderungen. Auf Unternehmensebene bedeutet dieser Prozeß tiefgreifende Veränderungen in allen Wertschöpfungsaktivitäten: Globalisierung der Produktion, des Marketing, der Forschung und Entwicklung, der Personalpolitik, des Beschaffungsmanagement, u.v.m. Diese Veränderungen erfordern neue bzw. adaptierte Geschäftsmodelle und Konzepte. Vor allem im Bereich des Marketing wurden hierfür eine Reihe theoretischer Überlegungen angestellt. Betrachtet man das neueste Marketing-Paradigma des Beziehungsmarketing, so hat sich ein internationaler Ansatz zur Pflege von bestehenden Kundenbeziehungen herauskristallisiert: das Global Account Management (GCM). Dieser Ansatz folgt den Grundüberlegungen und aktuellsten Trends im Beziehungsmarketing, bedarf aber doch eines eigenen Rahmenkonzeptes. Gerade in diesem Bereich ist ein breites Forschungsfeld gegeben, das noch in den Anfängen steckt und enormes Entwicklungspotential für die nächsten Jahre beherbergt. Die Forschungsinteressen des Institutes für Handel, Absatz und Marketing liegen vor allem in der adäquaten Key Account Selektion, in der strategischen und operativen Programmplanung sowie in der Erfolgsmessung und Erfolgsfaktorenforschung für GCM-Programme. Eine empirische Studie wurde bereits zum Thema Key Account Selektion durchgeführt, weitere Forschung wird derzeit im Bereich der Erfolgsfaktoren für GCM-Strategien bezogen auf ein österreichisches Sample von Unternehmen durchgeführt. Ein weiteres Projekt ist geplant, welches eine konzeptionelle Arbeit zur Verknüpfung von Strategien und Programmen mit einer adäquaten Erfolgsmessung darstellt. Auf diesem Gebiet existieren bislang keine brauchbaren Ansätze oder Erfolgsmessinstrumente.

Das Institut für Handel, Absatz und Marketing legt Wert auf originäre Forschung, die mit internationalen Forschungspartnern sowie der Scientific Community im Rahmen

von Konferenzen, Tagungen, etc. diskutiert wird. Dieses topaktuelle Know-how soll den StudentInnen des Institutes im Rahmen des Studienprogramms „Internationales Marketing“ gemeinsam mit den anderen klassischen Themen des Internationalen Marketing (wie internationale Marketingforschung, globale Umwelt, Markteintrittsstrategien, etc.) weitervermittelt werden.