Liebe Leserin, lieber Leser,

gegenwärtig durchläuft die Weltwirtschaft eine Phase fundamentaler Veränderungen. Die Bedeutung der westlichen Industrieländer, auf die noch bis in die neunziger Jahren fast 80 % der Wirtschaftsleistung und des weltweiten Handels entfielen, sinkt, während die Emerging Markets immer bedeutsamer werden. Besonders die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China zeichnen sich durch eine dynamische Wirtschaftsentwicklung mit teilweise atemberaubenden Wachstumsraten aus. Nach einer Studie der Investmentbank Goldman & Sachs wird deren Wirtschaftskraft in den nächsten 35 Jahren das Bruttoinlandsprodukt der G7-Staaten überholt haben. 2050 werden vier der sechs größten Volkswirtschaften der Welt BRIC-Staaten sein (vgl. Wilson und Purushothaman 2006). Durch die weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise, die die westlichen Industrieländer weitaus stärker als die BRIC-Staaten getroffen hat, wird sich dieser Aufholprozess eher noch beschleunigen.

Die Liberalisierung und außenwirtschaftliche Öffnung hat in den letzten Jahren zu einem starken Zustrom ausländischer Direktinvestitionen in die BRIC-Staaten geführt. Mit einem Zustrom von 95 Mrd. US-\$ im Jahr 2009 zählt China zu den attraktivsten Empfängerländern ausländischer Direktinvestitionen der Welt. Auch Russland, Indien und Brasilien rangieren mit einem Zustrom von jeweils 39 Mrd. US-\$, 35 Mrd. US-\$ und 26 Mrd. US-\$ unter den größten 15 Empfängerländern von ausländischen Direktinvestitionen weltweit (UNCTAD 2010). Das Außenhandelsvolumen und die Integration der BRIC-Staaten in die Weltwirtschaft nehmen ebenfalls kontinuierlich zu.

Während viele ausländische Unternehmungen versuchen, die mit der Öffnung der BRIC-Staaten entstehenden Chancen zu nutzen, haben sie gleichzeitig mit vielfältigen Risiken zu kämpfen. Insbesondere die institutionellen Bedingungen werden vielfach noch als unzureichend empfunden (vgl. Holtbrügge und Baron 2011). Im Corruption Perceptions Index von Transparency International (2010) rangiert etwa Russland nur auf dem 154. Rang von 178 Ländern, gefolgt von Indien (Rang 87), China (Rang 78) und Brasilien (Rang 69). Auch der Economic Freedom Index, der die Einflussnahme des Staates auf das Wirtschaftsgeschehen misst, bezeichnet die BRIC-Staaten als „mostly unfree“ (Heritage Foundation 2010).

Online publiziert: 30.09.2011

© Gabler-Verlag 2011

D. Holtbrügge (✉)

Nürnberg, Deutschland

E-Mail: dirk.holtbruegge@wiso.uni-erlangen.de

Eine besondere Herausforderung der BRIC-Staaten ist die Heterogenität der dortigen politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Bedingungen. Einer schnell wachsenden Mittelschicht steht weiterhin der weitaus größte Teil der Bevölkerung gegenüber, der in oft bitterer Armut lebt. Und während die Infrastruktur in den Großstädten inzwischen vielfach ebenso modern ist wie in Europa oder den USA, haben sich die Bedingungen auf dem Land in den letzten Jahrzehnten kaum geändert. Auch die kulturelle Distanz der BRIC-Staaten zu Deutschland und anderen westlichen Industrieländern ist oft sehr groß.

Dieses Special Issue umfasst vier Aufsätze, die sich vor allem den sozialen und kulturellen Aspekten des Managements in Emerging Markets widmen. Zu Beginn untersuchen *Tassilo Schuster* und *Dirk Holtbrügge*, warum und wie multinationale Unternehmen in Märkte am „Bottom of the Pyramid“ (Pralhad 2006) eintreten und erfolgreich Geschäftsaktivitäten aufbauen. Auf der Basis der Lerntheorie von Johanson und Vahlne führen sie eine vergleichende Fallstudie von Unternehmen in mehreren Ländern durch. Sie kommen zu dem Schluss, dass eine erfolgreiche Tätigkeit die Etablierung von Embedded Subsidiaries voraussetzt, die tief in das lokale Umfeld eingebettet sind und eng mit lokalen Interessengruppen zusammenarbeiten.

Ronald Venn und *Nicola Berg* widmen sich ebenfalls der Tätigkeit von Unternehmen in einkommensschwachen Märkten und gehen der Frage nach, wie durch sektorübergreifende Partnerschaften innovative Produkte und Dienstleistungen sowie inklusive Geschäftsmodelle gefördert werden können. Sie entwickeln ein konzeptionelles Modell, das Motivation, Rezeptivität und Transparenz als wesentliche Bedingungen der gemeinschaftlichen Kreation von Innovationen identifiziert.

Diether Gebert, *Sabine Boerner* und *Debrabata Chatterjee* untersuchen die Wirkungen kultureller Diversität in Indien. Anhand einer empirischen Studie an Schulen im südindischen Bundesstaat Kerala zeigen sie, dass nicht-tabuisierte Diversität (Gewerkschaftszugehörigkeit) und tabuisierte Diversität (Religionszugehörigkeit) zu unterschiedlichen Formen der Konfliktaustragung führt. Die Autoren leiten Implikationen für die Konflikt-handhabung ab und diskutieren die Übertragbarkeit der Ergebnisse ihrer Studie auf andere Länder.

Der Beitrag von *Wencke Gülow* beschäftigt sich mit zentralen Aspekten der interkulturellen Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen. Auf der Grundlage von Interviews mit chinesischen und deutschen Fach- und Führungskräften werden zunächst zentrale Merkmale des chinesischen Kommunikationsstils herausgearbeitet. Anschließend werden die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen im Geschäftsleben analysiert und Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit abgeleitet.

Den Abschluss des Heftes bilden zwei Interviews mit *Helmut Haussmann* (Bundeswirtschaftsminister a.D.) und *Bernhard Maier* (Vorstand für Vertrieb und Marketing bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG). Beide schildern ihre Erfahrungen in den BRIC-Staaten und geben Prognosen zu deren zukünftiger Entwicklung ab.

Mein Dank gilt allen Autorinnen und Autoren für ihre interessanten und fundierten Beiträge sowie den Interviewpartnern für die spannenden Einsichten in die Unternehmenspraxis in den Emerging Markets. Danken möchte ich auch den Kolleginnen und Kollegen, die die eingereichten Beiträge begutachtet haben. Ich hoffe, dass dieses Special

Issue der Zeitschrift für Management ein wenig dazu beitragen kann, das Interesse für und die Kenntnis über die Emerging Markets weiter zu fördern.

Nürnberg, im September 2011

Dirk Holtbrügge

Literatur

- Heritage Foundation (2010) Index of economic freedom. <http://www.heritage.org/>. Zugegriffen: 15. Sept. 2011
- Holtbrügge D, Baron A (2011) Markteintrittsstrategien in Emerging Markets. Eine institutionen-theoretische Studie in den BRIC-Staaten. In: Puck JF, Leidl C (Hrsg) Außenhandel im Wandel. Festschrift zum 60. Geburtstag von Reinhard Moser. Springer, Heidelberg, S 109–130
- Prahalad CK (2006) Der Reichtum der dritten Welt: Armut bekämpfen – Weltweiten Wohlstand fördern – Würde bewahren. FinanzBuch Verlag, Wien
- Transparency International (2010) Corruption perceptions index. http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results. Zugegriffen: 15. Sept. 2011
- UNCTAD (2010) World investment report 2010. Genf
- Wilson D, Purushothaman R (2006) Dreaming with BRICS: the path to 2050. In: Jain SC (Hrsg) Emerging economies and the transformation of international business. Elgar, Cheltenham, S 3–45