

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm  
Dr. Stefan Süß

# 32641 Internationales Management Leseprobe

Einheiten 1-3

Fakultät für  
**Wirtschafts-  
wissenschaft**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

# Einheit 1

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	3
Glossar .....	5
Lehr-/Lernziele .....	9
Literaturhinweis .....	9
1 Internationalisierung der Wirtschaft .....	11
2 Internationale Unternehmen und internationales Management.....	13
2.1 Ziele und Motive der Internationalisierung .....	13
2.2 Nationale versus internationale Unternehmen .....	14
2.3 Dimensionen zur Beschreibung internationaler Unternehmen.....	18
2.4 Begriff und Funktionen des (internationalen) Managements.....	19
2.5 Besonderheiten und Problemfelder des internationalen Managements .....	22
3 Zentrale unternehmensexterne Rahmenbedingungen des internationalen Managements.....	25
3.1 Landeskultur .....	25
3.1.1 Das komplexe Konstrukt Kultur .....	25
3.1.2 Landeskultur in der internationalen Managementforschung.....	28
3.1.3 Hofstede's Untersuchung als bekanntestes Beispiel kulturvergleichender Manage- mentforschung.....	32
3.1.4 GLOBE-Studie.....	37
3.1.5 Landeskultur und internationales Management .....	40
3.2 Internationale Organisationen .....	42
3.2.1 Internationale staatliche Organisationen .....	42
3.2.2 Regionale staatliche Organisationen .....	46
3.2.3 Internationale nichtstaatliche Organisationen.....	48
3.2.4 Verhaltenskodizes als zentrales Regulierungsinstrument.....	49
4 Theoretische Grundlagen internationaler Unternehmenstätigkeit.....	57
4.1 Grundlegende Überlegungen .....	57
4.1.1 Ziele und Aufgaben von Theorien im internationalen Management .....	57
4.1.2 Überblick über die Theorievielfalt.....	58
4.2 Ausgewählte Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit.....	59
4.2.1 Theorien des internationalen Handels .....	59
4.2.2 Theorien der Direktinvestition im Ausland.....	60
4.2.3 Theorien des Abschlusses internationaler Technologieverträge .....	66
4.2.4 Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	67
4.3 Theorien des Internationalisierungsprozesses.....	70
4.3.1 Berücksichtigung der zeitlichen Dimension in den Theorien zur Direktinvestition.....	70

---

4.3.2 Behavioristische Prozessansätze .....	73
4.3.3 Der GAINS-Ansatz .....	77
4.4 Das Diamantmodell von Porter .....	79
4.5 Strategische Ansätze des internationalen Managements .....	84
4.5.1 Kontingenztheoretische Ansätze .....	84
4.5.2 Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze .....	89
Fallstudie: Aldi auf internationalem Expansionskurs .....	94
4.6 Kritische Betrachtung der theoretischen Diskussion .....	97
5 Konzeptionelle Überlegungen .....	99
Übungsaufgaben .....	101
Literaturverzeichnis .....	103
Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	117
Lösung zu der Fallstudie .....	123

## Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- Besonderheiten internationaler Unternehmen und des internationalen Managements kennen,
- über ein grundlegendes Verständnis von Kultur als Einflussfaktor des internationalen Managements verfügen,
- einen groben Überblick über internationale Organisationen und deren Einflussmöglichkeiten haben sowie
- theoretische Grundlagen internationaler Unternehmenstätigkeit kennen und die grundsätzliche Aussagefähigkeit der Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit und des Internationalisierungsprozesses einschätzen können.

## **Literaturhinweis**

Zur Vertiefung der in dieser Einheit behandelten Aspekte empfehlen wir:

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan: Internationales Management, 7. Aufl., München 2011

## 2 Internationale Unternehmen und internationales Management

### 2.1 Ziele und Motive der Internationalisierung

Anders als vielfach in der Literatur soll hier zwischen persönlichen Motiven und unternehmensbezogenen Zielen der Internationalisierung unterschieden werden (vgl. Müller/Kornmeier 2002a, S. 111-117).

Das aus der Psychologie stammende Konstrukt **Motiv** beschreibt einen inneren Spannungszustand, der ein gerichtetes Verhalten auslöst, und bezieht sich auf das Individuum. Natürlich besteht zwischen den persönlichen Motiven der Manager und den unternehmensbezogenen Zielen häufig ein Zusammenhang, da nicht selten die Einkommens- und Karriere-möglichkeiten mit Umsatzsteigerungen oder Sicherheitsüberlegungen mit dem Ausbau der Marktposition korrelieren. Es gibt Hinweise auf die Relevanz von Motiven für das Unternehmenswachstum, die Aufnahme einer Beschäftigung im Ausland und die Gründung eigener Unternehmen, die Analogien im Rahmen der Internationalisierung nahelegen (vgl. Müller/Kornmeier 2002a, S. 112-113).

Im Gegensatz zu den Motiven lassen sich unternehmensbezogene **Ziele** durch Befragungen relativ einfach erheben. Deshalb überrascht es nicht, dass hierzu zahlreiche Untersuchungen vorliegen. Die Ziele lassen sich nach absatzmarktorientierten, kosten- und ertragsorientierten sowie beschaffungsorientierten Zielen differenzieren (vgl. Müller/Kornmeier 2002a, S. 114; Abb. 2.1).

Neben den absatzmarktorientierten Zielen und der Kostensenkung in Folge der hohen Faktorkosten spielten Innovationen auf der Basis erweiterten Know-hows eine wesentliche Rolle. Konkrete Internationalisierungsentscheidungen hängen in der Regel jedoch von mehreren Zielsetzungen sowie einer Vielzahl von Einflussfaktoren des Gastlands und des Inlandsmarkts ab.

individuelle  
Beweggründe

unternehmensbezo-  
gene Beweggründe

<b>Absatzmarkt-orientierte Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung der Marktpräsenz</li> <li>• Ausgleich saisonbedingter Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt</li> <li>• Verringerung der Wettbewerbsvorteile der im Ausland investierenden Konkurrenten durch eigene Investitionen (Band-Wagon-Effekt)</li> <li>• Sicherung des Absatzes bei Verlagerung der Produktion wichtiger inländischer Partner (Kielwasser-Investition von Zulieferunternehmen)</li> <li>• Langfristige Sicherung des Weltmarktanteils (z. B. weil Konkurrenten den Heimatmarkt bearbeiten; Cross Investment)</li> <li>• Nutzung von Phasenverschiebungen im Produktlebenszyklus</li> <li>• Stabilisierung des Umsatzes des Gesamtunternehmens durch Belieferung verschiedener Märkte mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen</li> <li>• Überwindung von Sättigungserscheinungen auf dem heimischen Markt, Ausweichen auf Auslandsmärkte mit geringem Wettbewerbsdruck</li> <li>• Umgehen tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse</li> </ul>
<b>Kosten- und ertragsorientierte Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikostreuung</li> <li>• Auslastung vorhandener oder zu schaffender Kapazität</li> <li>• Kompensation von Wechselkursschwankungen</li> <li>• Ausgleich von Standortnachteilen</li> <li>• Nutzung von Kostenvorteilen durch Produktion im Ausland (z. B. niedrigere Lohn- bzw. Transportkosten)</li> <li>• Verteilung der F&amp;E-Ausgaben durch größere Stückzahlen</li> <li>• Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale</li> <li>• Verhinderung von Know-how-Abfluss</li> <li>• Nutzung staatlicher Förderprogramme</li> </ul>
<b>Beschaffungsorientierte Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Arbeitskräftepotenzials</li> <li>• Verbesserung der Chancen für alternative, später zu realisierende Markteintrittsformen (z. B. Gewinnung geeigneter Partner für ein Joint Venture)</li> <li>• Erwerb / Nutzung von Know-how</li> <li>• Sicherung der Rohstoffversorgung</li> </ul>

HGIM001

Abb. 2.1: Ziele der Internationalisierung (Müller/Kornmeier 2002a, S. 114)

## 2.2 Nationale versus internationale Unternehmen

Obwohl die **Internationalisierung**, d. h. die Auf- oder Zunahme grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit, nicht erst ein Phänomen unserer Zeit darstellt, gibt es in begrifflicher Hinsicht verschiedene Unklarheiten. Zum einen besteht keine Einigkeit, wie internationale Unternehmen von nationalen Unternehmen abzugrenzen sind, zum anderen gibt es eine Vielzahl von Begriffen, mit denen diese nicht mehr nationalen Unternehmen belegt werden. Man spricht von multinationalen, globalen, transnationalen und ähnlichen Unternehmen, jedoch ohne einen einheitlichen Sprachgebrauch erkennen zu lassen.

### Begriffsvielfalt

In der Literatur finden sich zahlreiche Merkmale, um den **Internationalisierungsgrad**, d. h. das Ausmaß der wirtschaftlichen Verbundenheit eines Unternehmens bzw. einer Branche oder Volkswirtschaft mit dem Ausland, zu messen oder nationale von internationalen Unternehmen abzugrenzen. Man kann diese in Bestands- und Bewegungsgrößen gliedern (vgl. Schmidt 1989, Sp. 965). Zu den Bestandsgrößen rechnet man

### Bestandsgrößen



z. B. die Anzahl der ausländischen Betriebe, das (im oder vom Ausland) investierte Kapital, die Zahl der Aktionäre im Ausland und die Zahl der im Ausland Beschäftigten. Als Bewegungsgrößen finden neben dem Umsatz oder Gewinn im Ausland vor allem Größen wie Löhne und Gehälter, Produktion oder gezahlte Steuern im Ausland Anwendung. Da die absoluten Zahlen wenig aussagekräftig sind, ermittelt man Auslandsquoten, z. B. Auslandsumsatz zu Gesamtumsatz (vgl. Schmidt 1989, Sp. 966).

## | Bewegungsgrößen |

Häufig finden zur **Messung des Internationalisierungsgrads** auch Kombinationen verschiedener Merkmale Anwendung. Von einem internationalen Unternehmen wird aber erst dann gesprochen, wenn bestimmte Schwellenwerte überschritten sind. Dabei stellen sich zwei Fragen:

- Welche Merkmale bzw. Kennzahlen sollen zur Messung des Internationalisierungsgrads herangezogen werden?
- Ab welchem Schwellenwert liegt ein internationales Unternehmen vor?

Da es keine objektiv richtigen und allgemein gültigen Merkmale gibt, kann die Messung nicht unabhängig von den damit verfolgten Zielen erfolgen, anhand derer passende Merkmale ausgewählt werden müssen. Ebenso wenig können verbindliche Schwellenwerte unterstellt werden, ab denen Internationalität oder ein internationales Unternehmen gegeben sind. Auch hier spielt der Anlass der Messung eine zentrale Rolle. Hinzu kommen Probleme jeder Kennzahlenbildung, die z. B. in den Branchenunterschieden und länderspezifischen Besonderheiten (u. a. Rechnungslegungs-, Steuersystemunterschiede, divergierende Länderstatistiken) liegen. Vor diesem Hintergrund erscheint eine quantitative Erfassung des Internationalisierungsgrads nur in ausgewählten Fällen sinnvoll. Einen ausführlichen Überblick über diese quantitative Betrachtung geben Kutschker/Schmid (vgl. 2011, S. 259-285).

## | Kennzahlenprobleme |

Aufgrund der Problematik quantitativer Messung entstanden zahlreiche **qualitative Konzepte** zur Erfassung der Internationalität bzw. zur Typisierung internationaler Unternehmen. Dazu werden einzeln oder kombiniert im Wesentlichen drei Gruppen von Kriterien verwendet:

- die Einstellung des (Top-)Managements,
- die strategische Ausrichtung des internationalen Unternehmens und
- die organisatorischen Charakteristika des internationalen Unternehmens.

Als **Klassiker** ist das **EPRG-Konzept** Perlmutter's (1969) anzusehen. Perlmutter distanziert sich von der Messung der Internationalität anhand

objektiver Kriterien und geht davon aus, dass Werte, Einstellungen, Erfahrungen und Erlebnisse von Individuen die Art der Internationalität eines Unternehmens beeinflussen. Die ursprüngliche Unterscheidung in **ethno-**, **poly-** und **geozentrische** Unternehmen (EPG-Konzept) wurde später um den **regiozentrischen** Typ (EPRG-Konzept) erweitert (vgl. Heenan/Perlmutter 1979, S. 15-26). In diesen Typen kommen internationale Orientierungen („orientation toward foreign people, ideas, resources, in headquarters and subsidiaries, and in host and home environments“, Perlmutter 1969, S. 11) zum Ausdruck, die sich vor allem in unterschiedlichen Vorstellungen der Unternehmensleitung hinsichtlich des – richtigen – Verhältnisses zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft(en) niederschlagen. Das EPRG-Schema basiert ursprünglich nicht auf empirischen Untersuchungen (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S. 291), sondern konzeptionellen Überlegungen, deren Plausibilität anerkannt ist.

- Die **ethnozentrische** Orientierung (Home Country Attitude) geht von der Überlegenheit der Muttergesellschaft gegenüber den Tochtergesellschaften aus. Entscheidungen werden deshalb prinzipiell im Stammhaus getroffen und bewährte Strukturen und Konzepte auf Gastländer übertragen. Schlüsselpositionen in den Tochtergesellschaften sind Managern aus dem Stammland vorbehalten.
- In Muttergesellschaften mit **polyzentrischer** Orientierung (Host Country Orientation) werden kulturelle Unterschiede zu den Gastländern und damit verbundene unterschiedliche Denkmuster akzeptiert. Das Management der Tochtergesellschaften setzt sich aus Landeskindern zusammen, die die lokalen Gegebenheiten kennen und weitgehende Entscheidungsfreiheit haben.
- Bei **geozentrischer** Orientierung werden Mutter- und Tochtergesellschaften als weltweite Einheit gesehen (World-oriented Concept); das Unternehmen entwickelt einen von Landeskulturen weitgehend losgelösten spezifischen Charakter. Die Nationalität spielt bei der Rekrutierung von Führungskräften keine Rolle, Entscheidungen werden in den betroffenen Einheiten gefällt. Es findet intensive Kommunikation statt und man versucht die Ressourcenallokation bei weltweiter Arbeitsteilung und Spezialisierung einzelner Unternehmenseinheiten zu optimieren.
- Die **regiozentrische** Orientierung bildet die Weiterentwicklung des polyzentrischen Konzepts vor dem Hintergrund einer – damals vor allem in Europa – zunehmenden Regionalisierung der Wirtschaft; es werden nicht mehr die Unterschiede zwischen Ländern, sondern zwischen relativ homogenen Ländergruppen betrachtet.

Diese Orientierungen spiegeln, worauf Perlmutter ausdrücklich hinweist, ein idealtypisches Konzept wider. Deshalb existiert auch kein

Unternehmen, das man eindeutig als ethno-, poly-, regio- oder geozentrisch bezeichnen könnte. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass gleichzeitig, z. B. in verschiedenen Funktionsbereichen, unterschiedliche Orientierungen anzutreffen sind. Selbst wenn die Internationalisierung tendenziell mit einer ethnozentrischen Orientierung startet, dann möglicherweise über die poly- und regiozentrische zur geozentrischen Orientierung gelangt, sind auch andere Entwicklungspfade denkbar. Ein gesetzmäßiges Stufenkonzept liegt nicht vor und war von Perlmutter nicht intendiert, obwohl zu erkennen ist, dass er die geozentrische Orientierung als überlegen ansieht.

kein Stufenkonzept

Weit verbreitet ist auch die Typologie von Bartlett/Ghoshal. Sie identifizieren **vier Unternehmenstypen**, teilweise anhand von Interviews mit Managern, und sprechen anders als Perlmutter von internationalen, multinationalen, globalen und transnationalen Unternehmen, die sich durch ihre Strategie und die damit verbundenen organisatorischen Charakteristika auszeichnen (vgl. Bartlett/Ghoshal 1990, S. 29-35; auch 2.4 und IM II, 7.4.2):

alternative Typologie

- Sind die nationalen Einheiten strategisch weitgehend autonom, treten sie wie einheimische Unternehmen am Markt auf und passen sich jeweils an die lokalen Gegebenheiten an, liegt ein **multinationales Unternehmen** vor.
- **Globale Unternehmen** streben nach globaler Effizienz und entwickeln dafür generell zentral ihre Strategien. Es wird versucht, Kostenvorteile durch zentralisierte, weltmarktorientierte Aktivitäten zu erzielen. Damit verbundene Defizite der lokalen Anpassung werden in Kauf genommen.
- In einem **internationalen Unternehmen** werden bei weitgehender Entscheidungskompetenz der Muttergesellschaft Strategien auf die Tochtergesellschaften übertragen. Ziel ist eine unternehmensweite Nutzung des Know-hows der Zentrale. Fragen der globalen Effizienz und der lokalen Anpassung spielen wegen des geringen Umfangs der internationalen Unternehmenstätigkeit keine Rolle.
- **Transnationale Unternehmen** wollen globale Effizienz und lokale Anpassungsfähigkeit mit weltweiter Lernfähigkeit kombinieren. Den Tochtergesellschaften kommen differenzierte und spezialisierte Rollen zu, die in unterschiedlichen Bereichen ausgeübt werden können.

Eine Gemeinsamkeit mit dem Konzept Perlmutter liegt hier insoweit vor, dass es sich nicht um Entwicklungsstufen oder eine verallgemeinerbare Schrittfolge handelt. Darüber hinaus ergeben sich aber bei diesen auf den ersten Blick ähnlichen Konzepten erhebliche Unterschiede. Während bei Perlmutter die Einstellung bzw. Orientierung (der

erhebliche Unterschiede zwischen den Konzepten

Unternehmensleitung) das zentrale Kriterium für die Typisierung darstellt, steht bei Bartlett/Ghoshal die Strategie oder konkreter die Entscheidung für (einen bestimmten Grad an) Lokalisierung und/oder Globalisierung, aus der sich Organisation und Einstellung ergeben, im Vordergrund. Diese beiden Konzepte sind daher ebenso wie zahlreiche ähnliche Varianten nicht ohne Weiteres ineinander überführbar.

Um die angedeutete Begriffsvielfalt des internationalen, multinationalen, transnationalen oder globalen Unternehmens, hinter der sich verschiedene Internationalisierungsgrade, strategische Ausrichtungen oder geographische Festlegungen verbergen (sollen), hier nicht fortzuführen, wird im Folgenden ausschließlich der **Begriff des internationalen Unternehmens** verwendet. Unabhängig von Art und Umfang des Engagements handelt es sich dabei um ein Unternehmen, das (dauerhaft) grenzüberschreitend, d. h. über die nationalen Grenzen des Stammlands hinaus, tätig ist (vgl. auch Fayerweather 1989, Sp. 927). Mit dieser Definition soll zum einen Begriffswillkür vermieden und zum anderen der Einengung des Blickfelds vorgebeugt werden, da Managementprobleme in jedem Stadium der Internationalisierung bzw. unabhängig von dem Grad oder der Art und Weise der Internationalisierung gegeben sind.

## Einheit 2

### Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Glossar .....	5
Lehr-/Lernziele .....	9
Literaturhinweise .....	10
6 Planung in internationalen Unternehmen .....	11
6.1 Grundlagen der Planung .....	11
6.2 Besonderheiten der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen .....	12
6.2.1 Aufgaben und Grundprobleme der Analyse .....	12
6.2.2 Umweltanalyse .....	13
6.2.2.1 Analyse der globalen Umwelt .....	13
6.2.2.2 Analyse der Wettbewerbsumwelt .....	17
6.2.2.2.1 Stakeholderanalyse .....	17
6.2.2.2.2 Wettbewerbsanalyse .....	18
6.2.2.3 Markt- und Standortanalyse .....	20
6.2.2.3.1 Wesentliche Analyseschritte .....	20
6.2.2.3.2 Vorauswahl relevanter Länder .....	21
6.2.2.3.3 Grobanalyse relevanter und Auswahl attraktiver Länder .....	21
6.2.2.3.4 Feinanalyse und Markt- bzw. Standortwahl .....	26
6.2.3 Unternehmensanalyse .....	27
6.3 Strategiedimensionen internationaler Unternehmen .....	32
6.3.1 Grundüberlegungen und internationale Orientierung .....	32
6.3.2 Zentralisierung versus Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen .....	35
6.3.3 Globalisierung/Standardisierung versus Lokalisierung/Differenzierung .....	36
6.3.4 Form des Eintritts in ausländische Märkte .....	42
6.3.4.1 Begriff, Systematik und Einflussfaktoren der Markteintrittsformen .....	42
6.3.4.2 Vertretung durch Dritte .....	44
6.3.4.3 Kooperativer Markteintritt .....	46
6.3.4.4 Selbstständiger Markteintritt .....	48
6.3.5 Zeitaspekte des Eintritts in Auslandsmärkte .....	50
6.3.6 Konfiguration der Unternehmensaktivitäten .....	54
6.3.7 ‚Internationale‘ Ressourcen und Kompetenzen .....	57
6.4 Strategieformulierung .....	59
Fallstudie: Internationalisierung von IKEA .....	62
Fallstudie: Internationalisierung der Alibaba Group Holding .....	65
Übungsaufgaben zu Kapitel 6 .....	68
7 Organisation internationaler Unternehmen .....	69
7.1 Begriffliche Grundlagen .....	69
7.2 Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen .....	70

7.2.1 Überblick.....	70
7.2.2 Differenzierte Organisationsstrukturen .....	71
7.2.3 Integrierte Organisationsstrukturen .....	73
7.2.3.1 Integrierte Funktionalstruktur .....	73
7.2.3.2 Integrierte Produktstruktur .....	74
7.2.3.3 Integrierte Regionalstruktur .....	76
7.2.3.4 Mehrdimensionale Strukturen internationaler Unternehmen.....	77
7.2.4 Holdingstruktur .....	81
7.2.5 Projektorganisation .....	82
7.2.6 Einflussfaktoren und empirische Befunde der Strukturwahl.....	84
Fallstudie: Die Entwicklung von Organisationsstrukturen internationaler Unternehmen am Beispiel der BASF AG .....	90
7.3 Koordination im internationalen Unternehmen .....	93
7.3.1 Koordinationsbedarf in internationalen Unternehmen und seine Bestimmungsfaktoren .....	93
7.3.2 Koordination zwischen Hierarchie und Selbstabstimmung .....	94
7.3.2.1 Hierarchische Koordination.....	94
7.3.2.2 Selbstabstimmung.....	98
7.3.2.3 Koordination durch interne Märkte .....	101
7.3.3 Einsatz- und Erfolgsbedingungen der Koordination: Unternehmenskultur und Kommunikation .....	103
7.3.4 Optimaler Koordinationsmix: Grundsätzliche Überlegungen und empirische Befunde.....	108
Fallstudie: Organisationsstruktur von Asea Brown Boveri (ABB) .....	112
7.4 Netzwerkartige Organisationsformen internationaler Unternehmen .....	115
7.4.1 Anforderungen an die Organisationsstruktur und die Koordination .....	115
7.4.2 Das transnationale Unternehmen als interne Netzwerkstruktur .....	116
7.4.3 Strategische Netzwerke als externe Netzwerkstruktur .....	119
7.4.4 Virtuelle Unternehmen .....	121
Fallstudie: Das Ende der Bürokratie – Haier Group .....	127
Übungsaufgaben zu Kapitel 7 .....	129
Literaturverzeichnis .....	131
Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	143
Lösungen zu den Fallstudien .....	153

## Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- die zentralen Schritte der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen darstellen können,
- internationale Strategien hinsichtlich ihrer sechs relevanten Dimensionen konkretisieren können,
- wesentliche Rahmenbedingungen der Organisation und Koordination internationaler Unternehmen kennen,
- um die spezifischen Probleme und Gestaltungsalternativen der Organisation internationaler Unternehmen wissen und diese beurteilen können,
- begründen können, warum ein besonderer Koordinationsbedarf im internationalen Unternehmen besteht, und eine Vorstellung von den Möglichkeiten zur Deckung dieses Koordinationsbedarfs haben,
- einen Eindruck von den Ergebnissen empirischer Untersuchungen zur Auswahl von Organisationsstrukturen und Koordinationsinstrumenten haben sowie
- einen Einblick in moderne Alternativen der Organisation und Koordination internationaler Unternehmen bekommen haben.

## Literaturhinweise

Zum Kapitel Planung empfehlen wir:

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan: Internationales Management, 7. Aufl., München 2011 (insbes. Kap. 6)

Zum Kapitel Organisation empfehlen wir:

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel, München, Wien 2007



## 6 Planung in internationalen Unternehmen

### 6.1 Grundlagen der Planung

**Planung** stellt – unabhängig von der Internationalität eines Unternehmens – eine Funktion der Unternehmensführung dar. In einer analytischen Betrachtung kann die Planung als erste logische (jedoch nicht zeitliche) Phase eines Managementprozesses interpretiert werden. Sie dient der gedanklichen Vorwegnahme zukünftigen Handelns, bei der Alternativen vorstrukturiert und erzielbare Ergebnisse abgeschätzt werden, um auf dieser Grundlage eine Alternative auszuwählen. Dadurch soll der zukünftige Handlungsspielraum erhöht oder erhalten werden.

gedankliche  
Vorwegnahme  
zukünftigen  
Handelns

Einerseits hilft Planung, die Einflüsse der Umwelt und die Rahmenbedingungen innerhalb des Unternehmens analytisch zu durchdringen und so ein abgestimmtes, auf die Unternehmensziele ausgerichtetes Handeln der Mitarbeiter bzw. Unternehmensbereiche zu erreichen. Andererseits werden aufgrund der Unsicherheit über die Entwicklungen außerhalb und innerhalb des Unternehmens Annahmen getroffen und damit zukünftige Aktionen festgelegt; die Möglichkeiten für situationsangepasstes Handeln in der Zukunft werden dadurch eingeschränkt. Es gilt daher nicht, den Planungsumfang zu maximieren, sondern problemspezifisch den optimalen Umfang zu finden.

abgestimmtes  
Handeln vs.  
Einschränkung des  
Handlungsspiel-  
raums

Hinsichtlich des **Inhalts** der Planung lassen sich Ziele und Maßnahmen unterscheiden. In der Zielplanung werden zukünftige Zustände definiert, die sich aus den (Ober-)Zielen des Unternehmens ableiten. Die Maßnahmenplanung dient dann dazu, das Handeln auf die formulierten Ziele auszurichten; dazu werden Handlungsprogramme festgelegt, daraus operative Aufgaben abgeleitet sowie die notwendigen personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen zugeordnet. Ziel- und Maßnahmenplanung sind voneinander abhängig, da durch begrenzte Ressourcen nicht nur die Maßnahmenwahl eingeschränkt wird, sondern auch eine Rückwirkung auf die Ziele besteht.

Ziel- und  
Maßnahmen-  
planung

In sachlicher Hinsicht unterscheidet man zwischen einer strategischen und einer operativen Ebene. Strategische Planung zielt auf die Erweiterung und Sicherung von Erfolgspotenzialen, operative Planung dagegen vor allem auf die Ausnutzung bestehender Erfolgspotenziale. Es wird versucht, die strategischen Vorgaben in operationale Ziele und Maßnahmen zu konkretisieren und damit eine Orientierung für das Handeln zu geben.

operative und  
strategische  
Planung

Durch **Strategien** sollen die sich aus der Umwelt ergebenden Chancen oder Risiken mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens

zusammengeführt werden, um daraus Erfolgspotenziale zu erschließen. Dabei unterscheidet man nach dem organisatorischen Geltungsbereich drei Strategieebenen (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 469). Während mit einer Gesamtunternehmensstrategie festgelegt wird, in welchen Produkt-Markt-Segmenten das Unternehmen tätig sein will, bestimmt die Geschäftsfeldstrategie, wie der Wettbewerb in den jeweiligen Segmenten bestritten werden soll. Funktionsbereichsstrategien legen demgegenüber strategische Maßnahmen für einzelne Funktionsbereiche (z. B. Produktion, Forschung und Entwicklung, Personal) fest. Die Strategieebenen sind interdependent und beeinflussen sich wechselseitig.

## Strategieebenen

In der strategischen Planung geht man davon aus, dass eine systematische Entwicklung von Strategien für den Aufbau von Erfolgspotenzialen vorteilhaft und die Strategiebildung deshalb nicht dem Zufall zu überlassen ist (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 218-220). So sind zahlreiche Vorschläge erarbeitet worden, wie ein Unternehmen Strategien entwickeln sollte. Hierbei geht man in der Regel von einer **analytischen Perspektive** aus und versteht Strategiebildung als logisch geordneten Planungsprozess: Dieser beginnt bei den grundlegenden Zielen des Unternehmens und führt dann zu einer Analyse der strategischen Ausgangsposition (strategische Analyse; vgl. 6.2). Durch die Analyse der Unternehmensumwelt sollen die sich bietenden Chancen und Risiken identifiziert werden. Die Unternehmensanalyse richtet ihre Aufmerksamkeit auf die internen Ressourcen und besonderen Kompetenzen sowie auf die sich daraus im Vergleich zu den Wettbewerbern ergebenden (relativen) Stärken und Schwächen des Unternehmens. Im internationalen Kontext besteht die Besonderheit verschiedener spezifischer Strategiedimensionen, in denen strategische Entscheidungen erforderlich sind (vgl. 6.3). Unter Rückgriff auf die Ergebnisse der strategischen Analyse und unter Beachtung der interdependenten Strategiedimensionen können Alternativen für eine Gesamtunternehmensstrategie entwickelt werden (vgl. 6.4).

### strategische Analyse

### Strategiedimensionen internationaler Unternehmen

### Strategieformulierung

## 6.2 Besonderheiten der strategischen Analyse in internationalen Unternehmen

### 6.2.1 Aufgaben und Grundprobleme der Analyse

Die **strategische Analyse** soll national wie international eine Informationsbasis für die Formulierung und Implementierung der Strategien schaffen. Aus dieser Zielsetzung leiten sich zwei Aufgaben ab: Zum einen müssen Entwicklungen in der Umwelt, die sich günstig oder ungünstig auf das Unternehmen auswirken und **Chancen bzw. Risiken** darstellen können, (rechtzeitig) erkannt werden; nur so kann man sich darauf einstellen, sei es durch Anpassung daran oder durch proaktive Gestaltung der Wettbewerbsbedingungen. Zum anderen gilt es, die **Stärken und Schwächen** im Unternehmen systematisch zu suchen und deren Ursachen zu identifizieren. Wesentliche Unterschiede gegenüber den national tätigen Unternehmen ergeben sich vor allem im Rahmen der Umweltanalyse.

| Zielsetzung |

| Umweltanalyse |

| Unternehmens-  
analyse |

In der Literatur zum internationalen Management wird die Umweltanalyse nicht immer hinreichend beachtet. Man beschränkt sich häufig auf die Länderauswahl im Rahmen des Markteintritts (vgl. Kutschker/Schmid 2011, S. 955-978), obwohl in den meisten Unternehmen bereits Auslandsengagements bestehen und z. B. auch der überwiegende Teil der Direktinvestitionen in bestehende Engagements und deren Ausbau fließt. Oder man beschäftigt sich im Sinne eines interkulturellen Managements mit dem Einfluss der Kultur auf Managemententscheidungen, ohne weitere Einflussfaktoren zu betrachten. Die Analyse kann zunächst in die globale Umwelt und die Wettbewerbsumwelt gegliedert werden. Von besonderer Bedeutung ist für den Fall eines neuen Markteintritts die Analyse des Marktes bzw. Standorts.

| mehr als  
Länderauswahl und  
Kultureinfluss |

### 6.2.2 Umweltanalyse

#### 6.2.2.1 Analyse der globalen Umwelt

Die globale Umwelt umfasst alle nicht unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, die nur indirekten Einfluss auf den Handlungsspielraum und die Erfüllung der Aufgabe des Unternehmens haben. Es sind relevante Veränderungen in den Umweltsegmenten zu erkennen und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu ermitteln.

In der amerikanischen Literatur gibt es vorwiegend **pragmatische Ansätze** einer nominalen Umweltdifferenzierung. Dabei werden unter-

### Umwelt- differenzierung

schiedliche Kategorien von Umweltfaktoren definiert, die sich zu fünf Gruppen zusammenfassen lassen: ökonomische, technologische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und physische oder natürliche Faktoren. Zu diesen Ansätzen gehört auch der bekannt gewordene Ansatz von Farmer/Richman (1966). Deren Überlegungen bleiben aber nicht bei der Umweltdifferenzierung stehen, sondern betrachten ganz im Sinne des Comparative Management neben dem generellen Stellenwert von Umweltfaktoren auch ihre faktische länderspezifische Wirkung auf die Managementfunktionen und Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens. Dieser Ansatz liegt den Länderbewertungsverfahren zugrunde, auf die später noch eingegangen wird (vgl. 6.2.2.3.3).

### zweidimensionale Analyse

Einen konzeptionellen Rahmen für die Umweltberücksichtigung im internationalen Management liefert Dülfer mit dem **Schichtenmodell** (1981). Der Ansatz sieht eine zweidimensionale Analyse der Umweltbeziehungen vor: Im ersten Schritt werden die Interaktionspartner und die zu bzw. zwischen ihnen bestehenden (horizontalen) Beziehungen untersucht. Im zweiten Schritt wird die globale – natürliche und kulturelle – Umwelt analysiert, die auf das Unternehmen und die Aufgabenumwelt vertikal einwirkt (vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 249-267; Kutschker/Schmid 2011, S. 766-775).

### graduelle Reduktion der Unsicherheit

Beide Schritte sind erforderlich, da fremde Umwelten nicht nur durch ihre Komplexität aufgrund der Zahl und der Verschiedenartigkeit der Umweltfaktoren, sondern auch durch ihre Dynamik, d. h. die Häufigkeit, Stärke und Unregelmäßigkeit der Änderungen, Unsicherheit in den Entscheidungssituationen schaffen. Eine Umweltanalyse kann diese Unsicherheit nicht vollständig abbauen, jedoch reduzieren.

### Interdependenz der Umwelteinflüsse

Dülfer stellt die natürlichen Gegebenheiten und die „man-made“-Umwelt als **fünf übereinanderliegende Schichten** dar, die sich gegenseitig beeinflussen und sowohl zusammen als auch einzeln auf Unternehmen und Aufgabenumwelt einwirken. Diese Anordnung berücksichtigt die langfristige Beeinflussung höher liegender Schichten durch die tiefer liegenden (in der dargestellten Reihenfolge), wobei auch Rückkopplungen in der Weise möglich sind, dass sich beispielsweise rechtlich-politische Normen in den sozialen Beziehungen (z. B. Familienrecht) oder die Interaktionspartner der Aufgabenumwelt in den rechtlich-politischen Normen (z. B. Lobbyismus) niederschlagen. Die nach oben gerichteten, außenliegenden Pfeile machen außerdem darauf aufmerksam, dass die einzelnen Schichten unmittelbar Einfluss sowohl auf die Aufgabenumwelt als auch auf die Entscheidungsträger (Manager) nehmen können (vgl. Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 249-510; auch Abb. 6.1).

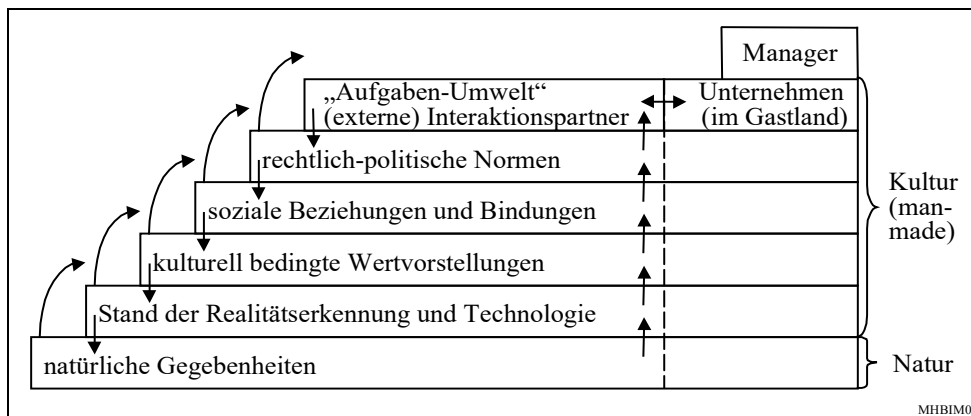


Abb. 6.1: Vertikalschnitt des Schichtenmodells (in Anlehnung an Dülfer/Jöstingmeier 2008, S. 250)

Zu den natürlichen Gegebenheiten, die als Basisschicht Kultur und Mensch beeinflussen und prägen, werden vier Faktoren gerechnet: topographische Bedingungen (z. B. Gewässer, Gebirge, Wüsten, Steppen, Regenwald), klimatische Bedingungen (z. B. Temperatur, Luftfeuchtigkeit, -druck, -bewegungen, Niederschläge), lebenswichtige Ressourcen (z. B. Trinkwasser, unverschmutzte Atmosphäre) sowie Bodenschätze, Energiepotenziale und landwirtschaftliche Anbaumöglichkeiten. Diese vier Faktoren bestimmen in Kombination die Möglichkeit und Attraktivität einer Unternehmensansiedlung. Dülfer stellt besonders den unmittelbaren Einfluss des Klimas auf das Arbeitsverhalten und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter heraus.

**natürliche  
Gegebenheiten**

Die (im weiteren Sinne) kulturelle Umwelt („man-made“) basiert auf dem Stand der Realitätserkenntnis und Technologie (technologischer Entwicklungsstand im weiteren Sinne), d. h. dem Weltbild, den Möglichkeiten der interpersonalen Kommunikation und dem davon abhängigen Technologiestandard. Das Niveau in dieser Schicht schlägt sich beispielsweise im Personalentwicklungsbedarf, aber auch in den zwischenmenschlichen Beziehungen, z. B. im Rahmen der Führung, nieder (vgl. auch IM I, 3.1).

**Weltbild**

Darauf aufbauend bilden sich kulturbedingte Wertvorstellungen (Kultur im engeren Sinne); hierzu zählen religiöse Glaubensinhalte, ethische Normen, überlieferte Verhaltensvorschriften, ideologische Paradigmen sowie individuelle Motive und Lebensziele oder Erziehungsgrundsätze, die im Zuge der Sozialisation weitergegeben werden. Die Auswirkungen sind trotz kontroverser Standpunkte (Culture-free- vs. Culture-bound-These; vgl. IM I, 3.1.2) bei den unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen, die den Menschen unmittelbar betreffen, etwa die Arbeitsgestaltung oder der Einsatz von Koordinations- und Führungsinstrumenten.

**kulturbedingte  
Wertvorstellungen**

Soziale Beziehungen und Bindungen bilden sich auf der Grundlage der kulturell bedingten Wertvorstellungen; sie haben einen ganz

**soziale Beziehungen  
und Bindungen**

wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen und dessen Interaktionspartner. Diese dritte kulturelle Schicht ist auch deshalb relevant, da der Einzelne in der Regel versucht, den Erwartungen seiner sozialen Umwelt zu entsprechen. In internationalen Unternehmen, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen sozialen Umwelten aufeinandertreffen, können daher die interpersonalen Beziehungen erschwert sein. Von Bedeutung sind z. B. religiös begründete soziale Beziehungen, familiäre Strukturen (z. B. Großfamilie), soziale Schichtungen (z. B. Sinus-Milieus), Gleichstellung von Mann und Frau, Berufsvereinigungen und Gewerkschaften. Davon sind nicht nur der Personaleinsatz, die Führung oder die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations), sondern auch die strategische Ausrichtung betroffen.

## Einheit 3

### Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	4
Glossar .....	5
Lehr-/Lernziele .....	9
Literaturhinweise .....	10
8 Personal .....	11
8.1 Grundlagen .....	11
8.1.1 Ziel, Aufgaben und Besonderheiten .....	11
8.1.2 Internationalisierungsmodelle als zentrale unternehmensinterne Rahmenbedingung .....	13
Fallstudie: Wir glauben an den Weg von Toyota .....	16
8.2 Personalbeschaffung und -auswahl in internationalen Unternehmen .....	17
8.3 Grenzüberschreitender Personaleinsatz .....	19
8.3.1 Ziele des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes .....	19
8.3.2 Formen und Phasen des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes .....	21
8.3.3 Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz .....	23
8.3.4 Transfer und Auslandseinsatz von Mitarbeitern .....	26
8.3.5 Wiedereingliederung nach einem Auslandseinsatz .....	29
8.3.6 Scheitern grenzüberschreitender Personaleinsätze .....	33
8.4 Leistungsbeurteilung in internationalen Unternehmen .....	34
Fallstudie: Personalwirtschaftliche Herausforderungen in internationalen Unternehmen am Beispiel der Exklusiv-Koch GmbH & Co. KG .....	37
8.5 Personalentwicklung in internationalen Unternehmen .....	40
8.5.1 Aufgaben, Adressaten und Besonderheiten internationaler Personalentwicklung .....	40
8.5.2 Interkulturelles Training als zentrale Aufgabe internationaler Personalentwicklung .....	42
8.5.3 Auslandseinsatz als interkulturelle Trainingsmaßnahme .....	48
8.5.4 Hierarchisches interkulturelles Training .....	49
Fallstudie: Internationale Personalentwicklung am Beispiel der Elberfelder Technik GmbH .....	53
8.6 Anreizsysteme in internationalen Unternehmen .....	55
8.6.1 Begriff, Ziele und Anforderungen .....	55
8.6.2 Gestaltung internationaler Anreizsysteme .....	55
8.6.3 Vergütung der Expatriates .....	58
8.7 Personalführung in internationalen Unternehmen .....	61
8.7.1 Begriffliche Grundlagen .....	61
8.7.2 Theoretische und empirische Grundlagen zur internationalen Führung .....	63
Fallstudie: Kulturelle Distanz bei der Führungskräfteentwicklung .....	69
8.7.3 Idealtypische Führungssituationen im internationalen Unternehmen .....	70

8.7.4 Führungsgrundsätze.....	72
8.7.5 Management by Objectives/Zielvereinbarungen .....	75
8.7.6 International tätige Führungskräfte.....	77
8.8 Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen.....	80
8.8.1 Begriff und Problemfelder internationaler Arbeitsbeziehungen .....	80
8.8.2 Nationale Mitbestimmungssysteme .....	82
8.8.3 Internationale Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen .....	85
8.8.4 Arbeitsbeziehungen in Europa.....	87
8.8.5 Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen .....	95
Fallstudie: A.T.U: Projekt – Schützenhilfe für neue Betriebsräte .....	103
Fallstudie: Probleme von Wal-Mart in Deutschland.....	105
Übungsaufgaben zu Kapitel 8 .....	107
9 Controlling.....	109
9.1 Controlling als Reflexion von Entscheidungen .....	109
9.2 Rahmenbedingungen des internationalen Controllings.....	111
9.2.1 „Andere Umwelt – anderes Controlling“ .....	111
9.2.2 Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....	111
9.2.3 Unternehmensexterne Rahmenbedingungen .....	113
9.3 Controlling als Funktion des internationalen Managements.....	114
9.3.1 Reflexion von Entscheidungen als zentrale Aufgabe des Controllings.....	114
9.3.1.1 Notwendigkeit der Reflexion von Entscheidungen .....	114
9.3.1.2 Abweichungsorientierte Reflexion .....	115
9.3.1.3 Perspektivenorientierte Reflexion .....	117
9.3.2 Internationale (Management-)Entscheidungen als Objekt des internationalen Controllings .....	118
9.3.2.1 Typen internationaler Entscheidungen .....	118
9.3.2.2 Gesamtunternehmensbezogene Entscheidungen.....	119
9.3.2.3 Entscheidungen mit grenzüberschreitender Bedeutung .....	122
9.3.2.4 Individuelle Entscheidungen in einem fremden Kontext .....	124
9.3.2.5 Stimmigkeit der Managemententscheidungen .....	126
9.3.3 Reflexion und Informationsbedarf.....	127
9.4 Controlling als Unterstützungsfunktion für das internationale Management.....	129
9.4.1 Aufgaben im Rahmen der Unterstützungsfunktion Controlling.....	129
9.4.2 Wissenstransfer als Voraussetzung eines internationalen Controllings.....	130
9.4.2.1 Information und Wissen .....	130
9.4.2.2 Probleme des Wissenstransfers in internationalen Unternehmen .....	131
9.4.2.3 Unterstützung des Wissenstransfers .....	136
9.5 Controlling und organisatorisches Lernen in internationalen Unternehmen .....	139
Fallstudie: Kulturunterschiede im Controlling des Troubadix Konzerns .....	141
Übungsaufgaben zu Kapitel 9 .....	143
Literaturverzeichnis .....	145
Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	165
Lösungen zu den Fallstudien .....	176



## Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Einheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- wesentliche unternehmensinterne Rahmenbedingungen internationaler Personalarbeit (Internationalisierungsmodelle) kennen,
- um die zentralen Besonderheiten der Personalbeschaffung und Personalauswahl in internationalen Unternehmen sowie wesentlichen Aspekte eines grenzüberschreitenden Personaleinsatzes wissen,
- Probleme und Gestaltungsalternativen der Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung und Anreizgestaltung im internationalen Kontext kennen,
- begründen können, warum Personalführung in internationalen Unternehmen Besonderheiten aufweist und eine Vorstellung von der Gestaltung der Personalführung haben,
- ein Grundverständnis von Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen besitzen,
- die besonderen Rahmenbedingungen des internationalen Controllings kennen,
- die Reflexion als zentrale Aufgabe eines internationalen Controllings auf Typen internationaler Managemententscheidungen beziehen können,
- die Unterstützungsfunktion Controlling sowie den Zusammenhang zwischen Controlling und organisatorischem Lernen verstanden haben.

## Literaturhinweise

Zum Kapitel Personal empfehlen wir:

Holtbrügge, Dirk/Welge, Martin K.: Internationales Management, 6. Aufl., Stuttgart 2015, S. 313-392

Scherm, Ewald/Süß, Stefan: Personalmanagement, 3. Aufl., München 2016

Zum Kapitel Controlling empfehlen wir:

Hoffjan, Andreas: Internationales Controlling, Stuttgart 2009

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Internationales Management aus der Perspektive des internationalen Controllings, in: Oesterle, Michael-Jörg/Schmid, Stefan (Hrsg.): Internationales Management als Wissenschaft, Stuttgart 2009, S. 699-728

## 8 Personal

### 8.1 Grundlagen

#### 8.1.1 Ziel, Aufgaben und Besonderheiten

Von der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit bleibt das grundsätzliche **Ziel der Personalarbeit** unberührt. Auch im internationalen Unternehmen gilt es, rechtzeitig und in ausreichender Anzahl Mitarbeiter mit der benötigten Qualifikation bereitzustellen und sie dazu zu bewegen, die Ziele des Unternehmens zu verfolgen (vgl. Scherm/Süß 2016, S. 6-7). Daraus leiten sich verschiedene Aufgaben ab: die Beschaffung und Auswahl, der Einsatz, die Beurteilung, die Entwicklung, die Gestaltung von Anreizen sowie die Führung. Die Besonderheiten gegenüber dem nationalen Unternehmen sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Internationale Unternehmen stehen verschiedenen Umwelten gegenüber, die sich mehr oder weniger stark voneinander unterscheiden und den Managern fremd sind. Mit zunehmender Internationalität führt das zu erheblicher **Unsicherheit**. Im Personalmanagement hat das besondere Bedeutung; zum einen unterliegen Personalentscheidungen zahlreichen politischen, rechtlichen und tarifvertraglichen Restriktionen, zum anderen bringen die Mitarbeiter durch ihre unterschiedliche kulturelle Prägung heterogene Werthaltungen, Einstellungen und Bedürfnissen mit. Die Folge ist ein angepasster Handlungsspielraum, der nicht zwingend eine Einschränkung bekannter Möglichkeiten bedeutet, sondern sich auch erweitern kann.

Neben unternehmensexternen Rahmenbedingungen ergeben sich innerhalb des Unternehmens Veränderungen, z. B. hinsichtlich der Organisationsstruktur, der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten und der Erweiterung des Zielsystems. Diese ziehen Veränderungen anderer Systeme, Instrumente oder Technologien nach sich, wie z. B. im Bereich der Berichterstattung, Kommunikation oder Rechnungslegung. Diese interne Kontextänderung schlägt sich ebenfalls in der Personalarbeit nieder, da sie beispielsweise den Personalbedarf beeinflusst (vgl. Scherm 1999, S. 127-138).

Die **Ausgestaltung der Personalarbeit** hängt angesichts dieser vielfältigen externen und internen Einflussfaktoren vom jeweiligen Einzelfall ab. Wenn konkrete Aussagen ohne Kenntnis dieses Einzelfalls nicht möglich sind, liegt es nahe, typische Modelle internationaler Personalarbeit zu unterscheiden, die das Spektrum der Alternativen aufzeigen und Tendenzsagen ermöglichen. Häufig wird dazu auf das EPRG-Schema

Personal  
bereitstellen

Verhalten  
beeinflussen

breites Spektrum  
heterogener  
Umwelten

angepasster  
Handlungsspielraum

unternehmens-  
externe und -  
interne Rahmen-  
bedingungen

**Staffing Policies**

Perlmutter (vgl. IM I, 2.2 und 4.5.1) und die daraus abgeleiteten personalwirtschaftlichen Handlungsmuster zurückgegriffen (vgl. z. B. Festing u. a. 2011, S. 216-222; Holtbrügge/Welge 2015, S. 327). Diese Staffing Policies legen in erster Linie fest, welche Nationalitäten für die Deckung eines Bedarfs an bestimmten Personalkategorien – in der Regel Führungskräfte – in Frage kommen. Durch die werthaltige Festlegung schließen sie potenziell geeignete Mitarbeitergruppen des internationalen Unternehmens oder nutzbare Arbeitskräftepotenziale auf verschiedenen nationalen Arbeitsmärkten von vornherein aus. Eine ethnozentrische Orientierung führt dazu, dass Schlüsselpositionen in den Auslandsgesellschaften in erster Linie mit Führungskräften der Muttergesellschaft besetzt werden, während bei einer polyzentrischen Grundhaltung die Führungspositionen in den verschiedenen Ländern Einheimischen vorbehalten sind. Eine regio- bzw. geozentrische Orientierung zieht eine Besetzung von Führungspositionen nach sich, die innerhalb einer größeren Region bzw. weltweit unabhängig von der Nationalität in erster Linie nach Qualifikationsgesichtspunkten erfolgt. Diese personalpolitischen Grundhaltungen weisen eine Reihe von Vor- und Nachteilen auf, die in der Abbildung 8.1 zusammengefasst sind.

Personalpolitische Grundhaltung (Herkunft der Führungskräfte)	Vorteile	Nachteile
<b>ethnozentrisch</b> (Stammland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einheitliche Unternehmens- und Sozialpolitik</li> <li>• bessere Kommunikation zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft</li> <li>• keine kulturelle Distanz zwischen Führungskräften der Zentrale und den Auslandsgesellschaften</li> <li>• persönliche Bekanntschaft der Interaktionspartner</li> <li>• effektivere Kontrolle</li> </ul> teilweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Akzeptanz der Repräsentanten eines internationalen Unternehmens bei Gastlandsinstitutionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langwieriger Eingewöhnungsprozess (Gefahr des Scheiterns hoch)</li> <li>• beträchtliche Einkommensunterschiede zwischen Expatriates und Einheimischen</li> <li>• vergleichsweise hohe Kosten</li> <li>• Begrenzung der Karrierechancen für Führungskräfte, die nicht aus dem Stammland kommen</li> <li>• geringere Sensitivität für Probleme der lokalen Mitarbeiter</li> <li>• Widerstände gegen Expatriates</li> </ul> teilweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktionsprobleme mit Gastlandsinstitutionen</li> </ul>
<b>polyzentrisch</b> (Gastland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingliederungsprobleme der Expatriates (und ihrer Familie) entfallen</li> <li>• keine Kommunikationsprobleme mit lokalen Mitarbeitern (hohe Akzeptanz)</li> <li>• Kontinuität im Management der Auslandsgesellschaft</li> <li>• Entscheidungskosten entfallen</li> <li>• Aufstiegschancen lokaler Führungskräfte in der Auslandsgesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uneinheitliche Unternehmenspolitik</li> <li>• Werte- und Loyalitätskonflikte</li> <li>• Kommunikations- / Interaktionsprobleme mit Stammhaus</li> <li>• schwierige Kontrolle</li> <li>• aufwändige Personalentwicklung zur Vermittlung der notwendigen Fach- und Führungsfähigkeiten</li> <li>• Unternehmenszentrale steht nur Mitarbeitern aus dem Gastland offen</li> </ul>
<b>regio- bzw. geozentrisch</b> (Stamm-, Gast-, Drittland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer internationalen Führungsmannschaft</li> <li>• Förderung einer einheitlichen Unternehmenskultur</li> <li>• geringere Gefahr der Verfolgung nationaler Interessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr hohe Kosten aufgrund des umfangreichen grenzüberschreitenden Personaleinsatzes</li> <li>• Akzeptanz- und Loyalitätsprobleme in den Gesellschaften</li> <li>• Probleme bei der kulturellen Einbindung internationaler Führungskräfte</li> <li>• zentrale Steuerung des Führungskräfteinsatzes reduziert die Unabhängigkeit der Auslandsgesellschaften und verursacht Widerstände</li> <li>• möglicherweise Probleme mit der gesetzlich vorgeschriebenen Beschäftigung lokaler Mitarbeiter</li> </ul>

Abb. 8.1: Vor- und Nachteile internationaler personalpolitischer Grundhaltungen (Scherer 1999, S. 141)

Das EPRG-Schema ist zwar weit verbreitet, es verengt jedoch den Blick auf die Probleme internationaler Personalarbeit. Erstens gibt es neben der sicherlich wichtigen internationalen Orientierung der Unternehmensleitung auch strategische und strukturelle Einflussfaktoren, die zu berücksichtigen sind. Zweitens ist für den Erfolg internationaler Unternehmen nicht nur der grenzüberschreitende Personaleinsatz von Bedeutung. Drittens setzt sich der Kreis derjenigen, die von der Internationalisierung betroffen sind, nicht nur aus wenigen Führungskräften, sondern aus verschiedenen Mitarbeitergruppen zusammen – sei es, weil sie mit Aufgaben an den Schnittstellen der verschiedenen Unternehmenseinheiten betraut sind, mit ausländischen Kollegen arbeiten bzw. gemischtnationale Gruppen führen oder Kontakt mit ausländischen Interessengruppen (z. B. Kunden, Lieferanten, staatliche Stellen) haben. Da neben den werthaltigen Bestimmungsfaktoren und dem damit verbundenen Grad

| **verengter Blick** |

der Entscheidungscentralisation die anderen strategischen Dimensionen und die organisatorischen Rahmenbedingungen die Personalarbeit beeinflussen, liegt es nahe, sich von dieser auf Perlmutter basierenden Typologie zu lösen. Das reduziert gleichzeitig die Gefahr, internationale Personalarbeit auf Führungskräfte und (deren) Auslandseinsatz zu beschränken.

### 8.1.2 Internationalisierungsmodelle als zentrale unternehmensinterne Rahmenbedingung

**Internationalisierungsmodelle** sind idealtypische Situationsbeschreibungen, die es ermöglichen, differenzierte Gestaltungsaussagen zu machen, ohne auf den Einzelfall abzustellen. Sie werden anhand der Merkmale Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur (Entscheidungs(de)zentralisierung, gesamtunternehmensbezogene Koordination) und Unternehmenskultur gebildet (vgl. Scherm/Süß 2002a, S. 848-850; Scherm/Süß 2002b; Süß 2004, S. 24-31). Die Endpunkte des Spektrums bilden das globale (zentrale) Modell und das multinationale (dezentrale) Modell (vgl. Abb. 8.2). Wie bei anderen idealtypischen Situationsbeschreibungen handelt es sich nicht um eine abschließende Aufzählung, vielmehr sind weitere Internationalisierungsmodelle denkbar. Diese kontingenztheoretische Perspektive ermöglicht Erklärungs- und Gestaltungsaussagen in Abhängigkeit von bestimmten Umfeld- bzw. Unternehmenskonfigurationen.

idealtypische  
Situations-  
beschreibungen

Ziel: weltweiter  
Personaleinsatz

Vereinheitlichung  
personalwirtschaftlicher  
Systeme

Für das **globale Modell** sind hohe Standardisierung, zentrale Entscheidungskompetenzen und straffe Koordination kennzeichnend. Man beabsichtigt, den weltweiten Einsatz des Personals durch gleiche Ziele, Systeme und Instrumente zu gewährleisten. Folglich sind Karrieren nicht (in erster Linie) von der nationalen Herkunft beeinflusst. Die Vereinheitlichung personalwirtschaftlicher Grundsätze reicht von der Anforderungsermittlung über die Beurteilung und Entwicklung bis zum Entgelt, so dass z. B. Personalbeurteilung, Anreizsystem oder Personalentwicklung so weit wie möglich harmonisiert werden. Davon betroffen sind nicht nur internationale Führungskräfte, sondern ein größerer Kreis von Fach- und Führungskräften. Vorteile ergeben sich vor allem aus dem abgestimmten Handeln, das den internationalen Einsatz von Personal ermöglicht. Dies kann wie bei der Karriereplanung von Führungs(nachwuchs)kräften langfristig oder zur Kompensation kurzfristiger Engpässe relativ spontan erfolgen. Die Bedeutung des internationalen Personalmanagements ist in diesem Modell relativ groß; es wirkt durch Grundsätze rahmengebend und handlungsleitend für das jeweilige nationale Personalmanagement. Dieses bezieht sich auf die von internationaler Standardisierung und Zentralisierung nicht betroffenen Mitarbeiter.

	<b>Globales Modell</b>	<b>Multinationales Modell</b>	<b>Integrativ-situatives Modell</b>
<b>Ziel/Strategie</b>	weltweite Standardisierung und Vereinheitlichung	Anpassung an jeweilige lokale Rahmenbedingungen	unternehmensweit koordiniertes Management für von der Internationalität betroffene Mitarbeiter
<b>Entscheidungs-(de)zentralisation</b>	zentrale Entscheidungen im Stammhaus bei geringer Autonomie der Auslandseinheiten	dezentrale Entscheidungen bei Verzicht auf Standardisierung und großer Autonomie der Auslandseinheiten	zentrale Entscheidungen nur für bestimmte Mitarbeitergruppen
<b>Koordination</b>	straffe Koordination durch Hierarchie	Koordination durch Marktmechanismus (Verrechnungspreise) oder Selbstabstimmung	straffe Koordination nur für bestimmte Mitarbeitergruppen
<b>Unternehmenskultur</b>	Stammhauskultur prägend	Unternehmenseinheiten mit eigenen Kulturen	wenige unternehmensweite Normen, Raum für kulturspezifische Anpassung

Abb. 8.2: Internationalisierungsmodelle (in Anlehnung an Scherm/Süß 2002b, S. 514)

Das **multinationale Modell** trägt nationalen Unterschieden in Ausbildung, beruflichen Erwartungen, Mitarbeiterbedürfnissen sowie rechtlichen und tariflichen Unterschieden Rechnung, indem auf die Standardisierung und Zentralisierung personalwirtschaftlicher Ziele, Systeme und Instrumente generell verzichtet wird. In die Personalarbeit der Auslandseinheiten wird nicht eingegriffen; vielmehr orientiert sich deren Personalmanagement an den jeweiligen nationalen und kulturellen Erfordernissen. Entsprechend können im internationalen Unternehmen verschiedenartige (nationale) personalwirtschaftliche Beurteilungs-, Anreiz- oder Qualifizierungssysteme gegeben sein. Die Bedeutung des internationalen Personalmanagements ist relativ gering. Im jeweiligen nationalen Personalmanagement können aber durchaus internationale Aspekte bestehen, die beispielsweise der Vorbereitung eines Lieferanten- oder Kundenkontakts dienen. Deren Gestaltung liegt aber in der Hand der einzelnen Unternehmenseinheiten.

Während das globale Modell landesspezifische Besonderheiten in der Regel ignoriert, ist das multinationale Modell nicht geeignet, länderübergreifende Synergien und Standardisierungsvorteile zu realisieren. Durch das **integrativ-situative Modell** versucht man, eine Kombination der Vorteile beider Modelle zu erreichen. Ein koordiniertes, d. h. weitgehend standardisiertes Personalmanagement erfolgt lediglich für spezifische Mitarbeitergruppen. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter, die für den grenzüberschreitenden Einsatz vorgesehen oder maßgeblich von der Internationalisierung betroffen sind, z. B. weil sie Informations- und Kommunikationsschnittstellen besetzen. Für diese werden personalwirtschaftliche Entscheidungen abgestimmt und Systeme vereinheitlicht. Die

**Orientierung an nationalen und kulturellen Erfordernissen**

**Kombination von Vorteilen**

**Standardisierung für spezifische Mitarbeitergruppen**

Bedeutung des internationalen Personalmanagements ist aufgrund der Relevanz dieser Mitarbeitergruppen für den Erfolg des internationalen Unternehmens vergleichsweise hoch. Für alle anderen Mitarbeiter wird ein Rahmen vorgegeben, innerhalb dessen (internationales) Personalmanagement situationsbezogen gestaltet wird. Folglich können auch hier wie im multinationalen Modell verschiedene personalwirtschaftliche Systeme nebeneinander existieren, die jeweils national geprägt sind.

**weitestgehend  
nationale  
Personalarbeit**

Das sogenannte **internationale Modell** sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Es handelt sich dabei weniger um internationales Personalmanagement als um nationale Personalarbeit in einem Unternehmen mit geringem Internationalisierungsgrad. Der internationale Aspekt besteht in erster Linie darin, dass fallweise Auslandseinsätze von Stammhausführungskräften notwendig werden, um einzelne Auslandsgesellschaften zu führen oder Know-how-Transfer zu ermöglichen. Vorteile eines abgestimmten Vorgehens spielen aufgrund der geringen Bedeutung des internationalen Geschäfts keine Rolle.

Die **Koordination der Personalaktivitäten** erfolgt unterschiedlich. Das Spektrum reicht von der Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen, die mit einer einheitlichen Personalbedarfs- und Laufbahnplanung für Führungs(nachwuchs)kräfte mit internationalen Aufgaben und Fachkräfte an internationalen Schnittstellen einhergeht, über klare Richtlinien für ein abgestimmtes Vorgehen bei dezentralen Entscheidungskompetenzen bis hin zu einer Vorgabe personalpolitischer Grundsätze, die in den Auslandsgesellschaften lediglich eine Leitlinie geben sollen.



000 000 000 (00/19)

**00000-0-00-S1**

Alle Rechte vorbehalten  
© 2019 FernUniversität in Hagen  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften