





# Internationaler Personaleinsatz

Konzeptionelle und  
instrumentelle Grundlagen

Von  
Dr. rer. pol. Andreas Kammel  
und  
Dipl.-Wiing. Dirk Teichelmann

R. Oldenbourg Verlag München Wien

## **Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme**

### **Kammel, Andreas:**

Internationaler Personaleinsatz : konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen / von Andreas Kammel und Dirk Teichelmann. – München ; Wien : Oldenbourg, 1994  
ISBN 3-486-22595-2

NE: Teichelmann, Dirk :

© 1994 R. Oldenbourg Verlag GmbH, München

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe GmbH, München

ISBN 3-486-22595-2

## Vorwort

Mit der Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen korrespondiert die Notwendigkeit einer **Forcierung des international ausgerichteten Personalmanagements**. Die Geschäftsstrategien der neunziger Jahre stellen ganz erhebliche Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Demgegenüber steht in augenfälliger Weise die Tatsache, daß Fragen internationaler Personaleinsätze als zentrales Sujet des Personalmanagements in vielen multinational agierenden Unternehmen noch keine angemessene Berücksichtigung erfahren haben. Der hier entwickelte Bezugsrahmen bietet **konzeptionelle, methodische und instrumentelle Grundlagen**, aber keine "fertige" Handlungsanleitung. Angestrebt wird dabei eine **Synthese von Theorie und Praxis**. Das dies nicht immer einfach ist, haben die Arbeiten zu diesem Buch gezeigt: Dem "Praktiker" unter den beiden Autoren war vieles, was der "Theoretiker" zu Papier brachte, zu abstrakt; letzterer forderte dagegen oftmals detailliertere theoretische Überlegungen und kritische Reflexion statt voreiliger Handlungsempfehlungen.

Das vorliegende Buch wendet sich einerseits an **Personalpraktiker** in international operierenden Unternehmen. Personalleiter, Personalverantwortliche, Personalreferenten usw. werden in die Lage versetzt, auf der Basis der systematischen Analyse eigene, d.h., unternehmensspezifische Programme des internationalen Personaleinsatzes und der internationalen Führungskräfteentwicklung zu konzipieren. Andererseits werden **Dozenten und Studenten** im Fach "Personalwirtschaftslehre" angesprochen. Bei Verwendung als Lehrbuch sind spezielle Vorkenntnisse nicht notwendig, da die Notwendigkeit internationaler Personalarbeit aus den Basiserörterungen internationaler Unternehmenstätigkeit grundlegend hergeleitet wird. Schließlich soll dem künftigen **Auslandsentsandten** geholfen werden, seine eigenen Überlegungen und Planungen besser abzustimmen und "Stolpersteine" beruflicher und privater Art durch "Problem-Früherkennung" proaktiv zu "meistern".

Die Planung und Realisierung von internationalen Personaleinsätzen spielt besonders im multinationalen, d.h. in Unternehmen, die gleichzeitig in mehreren Ländern intensiv tätig sind, eine Rolle. Da sich tendenziell mit zunehmender Unternehmensgröße die Möglichkeiten zur Implementierung verbessern, richten sich die Ausführungen primär auf **länderübergreifend operierende Großunternehmen**. Das bedeutet aber nicht, daß Entscheidungsträger multinationaler **mittelständischer Unternehmen** keine Erkenntnisse und Anregungen gewinnen können. Auch Personalverantwortliche in Unternehmen mit einem weniger stark ausgeprägten Internationalisierungsgrad und nur eher sporadischen und kurzfristigen Auslandseinsätzen profitieren durchaus von systematischen Überlegungen zur Ausgestaltung.

Wir danken Frau Renate Bennhardt für die professionelle Textverarbeitung, Herrn Yuzo Tsumura für wichtige Anregungen zu Teil V und Herrn OStD. Hans H. Kammel für das besonders sorgfältige Redigieren des Manuskriptes. Alle verbleibenden Fehler und Unzulänglichkeiten gehen indes voll zu Lasten der beiden Autoren.

## Aufbau des Buches

In **Teil I** werden allgemeine Grundlagen des Managements im multinationalen Unternehmen herausgearbeitet. Es erfolgt eine erste Einordnung von Personalmanagement und internationalem Personaleinsatz im Kontext von Unternehmensumfeld, Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur.

**Teil II** behandelt grundlegende Kennzeichen und Strategien der Internationalisierung des Personalmanagements, analysiert den Stand von Theorie und Praxis und skizziert im Überblick wichtige informatorische Grundlagen, die bei einer Internationalisierung des Personalmanagements eine Rolle spielen. Im Zentrum stehen Überlegungen zur im internationalen Kontext wichtigen, bei internationalen Personaleinsätzen, indes oft vernachlässigten Einflußgröße "Kultur" in ihren zahlreichen Facetten.

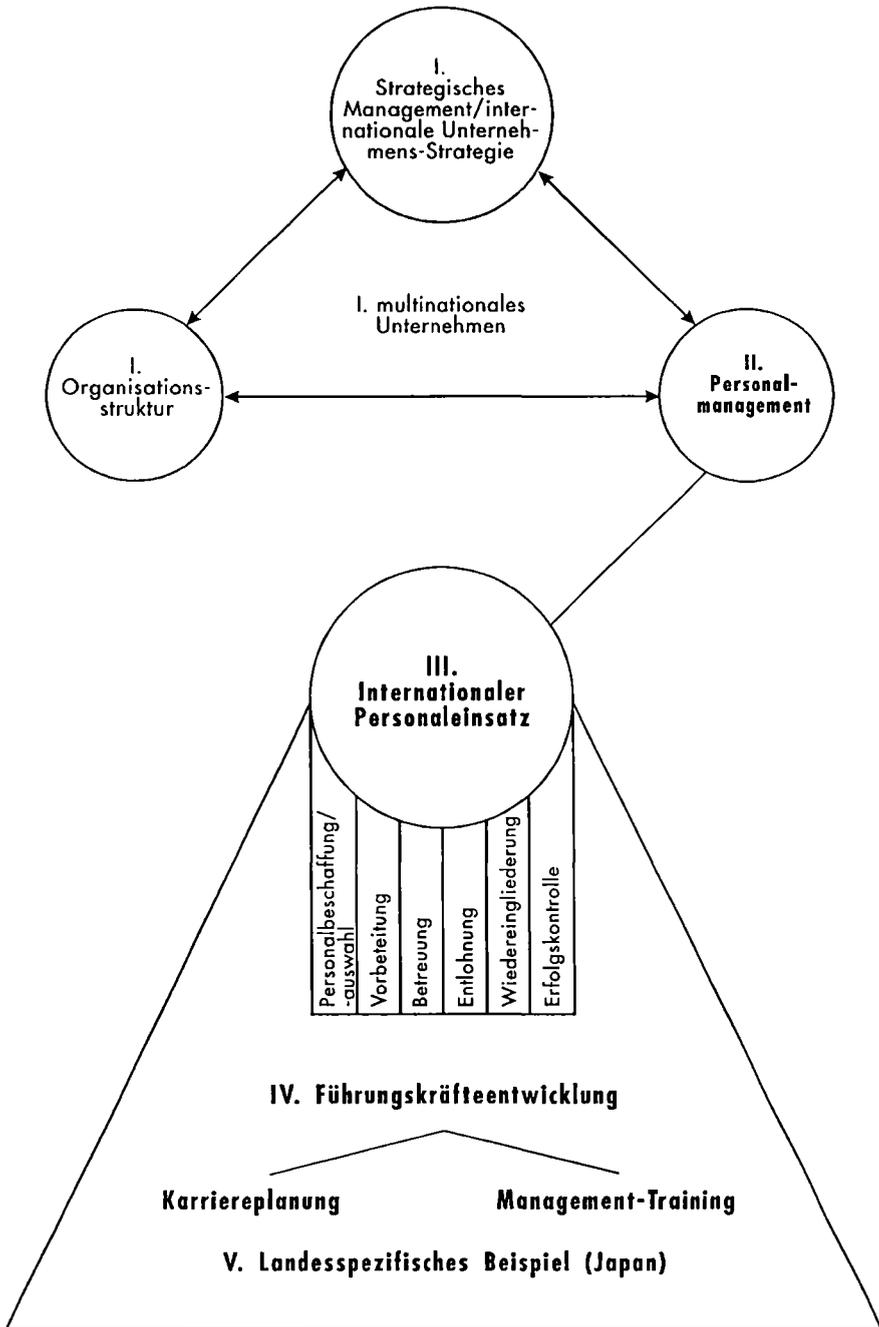
In **Teil III** erfolgt die Präzisierung des Begriffes "Internationaler Personaleinsatz", die Darlegung von Zielen, aber auch Schwierigkeiten. Wichtige Aufgabenkomplexe bilden die Personalbeschaffung und -auswahl, die Vorbereitung, die Betreuung, die Entlohnung, die Wiedereingliederung nach internationalen Einsätzen und die Frage der Erfolgskontrolle.

Internationale Personaleinsätze von Führungskräften können nicht isoliert von Programmen der Führungskräfteentwicklung eines Unternehmens gesehen werden. In **Teil IV** werden deshalb internationale Personaleinsätze als integraler Bestandteil von international orientierten Karriere- und Managementtrainings-Planungen erörtert. Wichtiger Bestandteil einer langfristigen Entwicklung international qualifizierter Führungskräfte sind neben gezielten internationalen Personaleinsätzen, systematischen Fach- und Sprachtrainings auch ein interkulturelles Management-Training.

In **Teil V** werden zur Konkretisierung der bislang eher abstrakten Behandlung des Themenbereichs exemplarisch Besonderheiten des internationalen Personaleinsatzes in Japan diskutiert. Japan kann deshalb als reizvolles Beispiel gelten, weil es nicht nur einen der wichtigsten Wirtschaftspartner der Europäischen Gemeinschaft verkörpert, sondern weil oft auch die mangelnde professionelle Präsenz europäischer Unternehmen in der "Höhle des Löwens" für mangelnde Erfolge auf dem japanischen Markt verantwortlich gemacht wird. Um in Japan erfolgreich sein zu können, sind Kenntnisse der aus westlicher Sicht recht fremdartig anmutenden fernöstlichen Kulturspezifika unabdingbar.

Zum Abschluß werden in **Teil VI** im Rahmen eines Ausblicks Ansatzpunkte für die Konzeptionalisierung eines umfassenden internationalen Personalmanagements skizziert und kritisch beleuchtet.

Zu den Teilen I - V werden jeweils am Schluß ausführliche **Literaturempfehlungen** angegeben, die bei Bedarf, zum besseren Verständnis und zur Vertiefung des jeweiligen Themenbereichs herangezogen werden sollten. Die folgende Synopse zum Aufbau des Buches gibt die zentralen "Bausteine" nochmals im Gesamtüberblick wieder.



Synopse: Zentrale "Bausteine" der Buchkonzeption "Internationaler Personaleinsatz"

## Abkürzungsverzeichnis

AUD	Australische Dollar
AMR	Academy of Management Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASW	Absatzwirtschaft
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CJWB	Columbia Journal of World Business
CMR	California Management Review
DBW	Die Betriebswirtschaft
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DIHK	Deutsche Industrie- und Handelskammer
DU	Die Unternehmung
F&E	Forschung und Entwicklung
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HAE	Handbuch Auslandseinsatz
HBR	Harvard Business Review
HRM	Human Resource Management
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
KZsfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
LH	Lufthansa
LHK	Lebenshaltungskosten
LRP	Long Range Planning
MIR	Management International Review
ROI	Return on Investment
USW	Universitätsseminar der Wirtschaft, Erfstadt
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Personalforschung

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Aufbau des Buches .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
<b>Teil I: Grundlegung: Management im multinationalen Unternehmen</b> .....	<b>1</b>
1. Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen .....	1
2. Unternehmen und Umsystem .....	3
3. Zur Charakteristik internationaler Unternehmen .....	5
4. Begriff und Gegenstandsbereich des Internationalen Managements .....	7
5. Ziele und Strategien der Internationalisierung .....	13
6. Vom Auslandsmanagement zum Globalen Management .....	15
7. Organisationsstrukturen multinationaler Unternehmen .....	17
7.1 Die Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen für multinationale Unternehmen .....	17
7.2 Die divisionale Organisationsstruktur .....	17
7.3 Regions- und produktspezifische Organisationsstrukturen .....	18
7.4 "Hybride" Organisationsstrukturen und globale Netzwerke .....	19
7.5 Mehr Autonomie für "feindifferenzierte" dezentrale Unternehmenseinheiten .....	19
7.6 Koordinationskonzepte .....	21
7.7 Projektmanagement .....	23
8. Die Bedeutung des Personalmanagements im internationalen Management .....	24
Literaturempfehlungen zu Teil I .....	26
<b>Teil II: Internationalisierung des Personalmanagements</b> .....	<b>27</b>
1. Grundbegriffe des Personalmanagements .....	27
2. Kennzeichen der Internationalisierung .....	28
3. Grundstrategien .....	30
4. Kritische Anmerkungen zu Theorie und Praxis des internationalen Personalmanagements .....	32
5. Die Internationalisierung des Personalmanagements im Spannungsfeld von Landes- und Unternehmenskultur .....	34
5.1 Überblick .....	34
5.2 Der Kulturbegriff .....	35
5.3 Zur Fragestellung von Universalität und Transferierbarkeit in der kulturvergleichenden Managementforschung .....	36

5.4 Defizite der kulturvergleichenden Managementforschung.....	41
5.5 Der Einfluß von Landes- und Unternehmenskultur auf das individuelle Verhalten.....	42
5.6 Kulturelle Orientierungen und ihre Implikation für das Management.....	44
5.7 Zur Bedeutung von Kultur- und Kommunikationsbarrieren.....	50
5.8 Ansätze der "Kulturpolitik" in multinationalen Unternehmen.....	52
5.8.1 Überblick.....	52
5.8.2 Möglichkeiten und Grenzen des "Cultural Engineerings".....	53
5.8.3 "Kurskorrekturen" der Unternehmenskultur.....	54
5.8.4 Das "Cultural Synergy"-Konzept.....	56
5.9 Konklusion: Konsequenzen für das Personalmanagement.....	57
6. Die informatorischen Grundlagen.....	59
Literaturempfehlungen zu Teil II.....	62
<b>Teil III: Zentrale Aufgabenfelder des internationaler Personaleinsatzes.....</b>	<b>63</b>
1. Grundlagen.....	63
1.1 Begriffsexplikation "Internationaler Personaleinsatz".....	63
1.2 Ziele und Motive.....	65
1.3 Differenzierung nach Ländern.....	67
1.4 Hauptschwierigkeiten des internationalen Personaleinsatzes.....	68
1.5 Die internationale Zusammenarbeit in multinationalen Teams.....	69
2. Personalbeschaffung und -auswahl.....	71
2.1 Überblick.....	71
2.2 Fach- und Führungsanforderungen.....	75
2.3 Physische und psychische Anforderungen.....	76
2.4 Fremdsprachenanforderungen.....	76
2.5 Grundlegende Aspekte des Auswahlverfahrens.....	76
2.6 Ausgewählte Instrumente.....	78
2.6.1 Die internationale Stellenanzeige.....	78
2.6.2 "Executive Search".....	78
2.6.3 Analyse von Bewerbungsunterlagen und Bewerberinterviews.....	79
2.6.4 "College Recruiting".....	79
2.6.5 Assessment Center.....	80
2.7 Interne Personalauswahl auf der Basis der Personalbeurteilung.....	81
3. Personalvorbereitung.....	82
3.1 Die Notwendigkeit einer systematischen Vorbereitung des Auslandsaufenthaltes.....	82
3.2 Anpassungsphasen des Mitarbeiters im Ausland.....	83
3.3 Ziele und Instrumente.....	84
3.4 Zur Frage der Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen.....	86
4. Personalbetreuung während des Auslandsaufenthaltes.....	87
5. Auslandsentlohnung.....	89
5.1 Überblick.....	89
5.2 Das Grundgehalt.....	91
5.3 Zulagen.....	91

5.3.1	Überblick .....	91
5.3.2	Auslandsprämie .....	92
5.3.3	Lebenshaltungskostenpauschale .....	92
5.3.4	Unterkunftskostenpauschale .....	95
5.3.5	Länderzulage .....	95
5.3.6	Baustellenzulage .....	97
5.3.7	Funktionszulage .....	97
5.3.8	Erstattung von Sonderkosten .....	98
5.3.9	Einkommensteuerausgleich .....	98
5.4	Cafeteria-Systeme .....	98
6.	Wiedereingliederung .....	99
6.1	Allgemeine Kennzeichnung der Reintegrationsproblematik .....	99
6.2	Schwierigkeiten aus Sicht des Mitarbeiters .....	100
6.3	Schwierigkeiten aus der Sicht des Unternehmens .....	101
6.4	Lösungsansätze zur Reintegration .....	102
7.	Erfolgskontrolle .....	105
	Literaturempfehlungen zu Teil III .....	106
 <b>Teil IV: Internationaler Personaleinsatz als Bestandteil</b>		
	<b>der Führungskräfteentwicklung .....</b>	107
1.	Die Notwendigkeit internationaler Führungskräfteentwicklung .....	107
2.	Personalentwicklung und internationale Führungskräfteentwicklung .....	108
3.	Konzeptionelle Dimensionen internationaler Führungskräfteentwicklung .....	110
4.	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	112
5.	Management-Training .....	114
5.1	Management-Training "off-the-job" versus "on-the-job" .....	114
5.2	Methoden des Training "on-the-job" .....	114
5.3	Methoden des Training "off-the-job" .....	116
5.4	Trainingsinhalte .....	117
5.5	Interkulturelles Management-Training .....	118
5.5.1	Bedeutung .....	118
5.5.2	Ziele .....	119
5.5.3	Interkulturelles Lernen als inkrementaler Prozeß .....	121
5.5.4	Lerninhalte des interkulturellen Management-Trainings .....	123
5.5.5	Trainingskonzepte und -methoden .....	126
5.5.5.1	Informations- und Präsentationstechniken .....	126
5.5.5.2	Experimentelles Lernen durch Simulationsmethoden .....	127
5.5.5.3	Die Methode der kognitiven Verhaltensmodifikation .....	128
5.5.5.4	Das Konzept der "Cultural Self-Awareness" .....	129
5.5.5.5	Der "Culture-Assimilator"-Ansatz .....	129
5.5.5.6	Sensitivity Trainings .....	131
5.5.5.7	Teamentwicklungstraining .....	132
5.5.5.8	Interkulturelles Training "on-the-job" .....	133
5.6	Problemfelder interkulturellen Trainings .....	134

5.7 Methodenkombination und Transfersicherung.....	135
5.8 Die Kontrolle des Trainingserfolges.....	137
6. Resümee und Ausblick.....	138
Literaturempfehlungen zu Teil IV.....	139
<b>Teil V: Beispiel: Besonderheiten des internationalen Personaleinsatzes in Japan.....</b>	<b>141</b>
1. Zur Rolle in Japan Personalmanagements.....	141
2. Charakteristika des sozio-kulturellen Umsystems.....	142
3. Grundprinzipien des japanischen Personalmanagements.....	143
4. Betonung von Eigenständigkeit vs. Zwang zur Anpassung.....	150
Literaturempfehlungen zu Teil V.....	153
<b>Teil VI: Ausblick: Vom internationalen Personaleinsatz zum internationalen Personalmanagement.....</b>	<b>154</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>158</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>179</b>

# Teil I: Grundlegung: Management im multinationalen Unternehmen

## 1. Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen

Intensivere weltwirtschaftliche Verflechtungen, wachsende internationale Kapitalverflechtungen und die Realisierung des europäischen Binnenmarktes bedeuten, daß für viele Unternehmen nicht mehr das "Ob", sondern nur noch das "Wie" der Internationalisierung eine zentrale Frage darstellt. Einer der vielleicht stärksten Zwänge zur Internationalisierung ist der **technische Fortschritt** (vgl. Leontiades 1985, S. 6). Die nicht aufzuhaltende technologische Entwicklung vieler Produkte und Produktionsprozesse, die hohen Forschungs- und Entwicklungskosten bei großem Innovationstempo, die verbesserten weltweiten Kommunikations-, Transport- und Reisemöglichkeiten sind treibende Kräfte einer Internationalisierung von Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten wollen.

Grob lassen sich fünf **Phasen der Internationalisierung** nach 1945 differenzieren (vgl. Abbildung I.1):

- die **"Start"-Phase des Wiederaufbaus** mit noch recht langsamem Wachstum des Welthandels (bis 1959):
- eine **Expansionsphase** von 1960-1973 mit Japans Eintritt in den Welthandel;
- die **Phase der Anpassung** (1973-1980) mit einer starken Zunahme der Zahl international tätiger Unternehmen und einer kontinuierlichen Internationalisierung;
- ab 1980 bis 1990 eine **Phase der Konsolidierung und der Neuorientierung** im Zeichen einer Verlangsamung der Zunahme des Welthandels und
- beginnend etwa ab 1990 eine (anhaltende) **Phase verstärkter Globalisierungsbestrebungen**, bedingt u.a. durch weltweite politische und wirtschaftliche Umbrüche, zunehmende Geschwindigkeit technologischer Veränderungen, rasche Veränderungen auf den Absatzmärkten und zumindest teilweise strukturelle Homogenisierungstendenzen der Schlüsselmärkte in Japan, Westeuropa und Nordamerika.

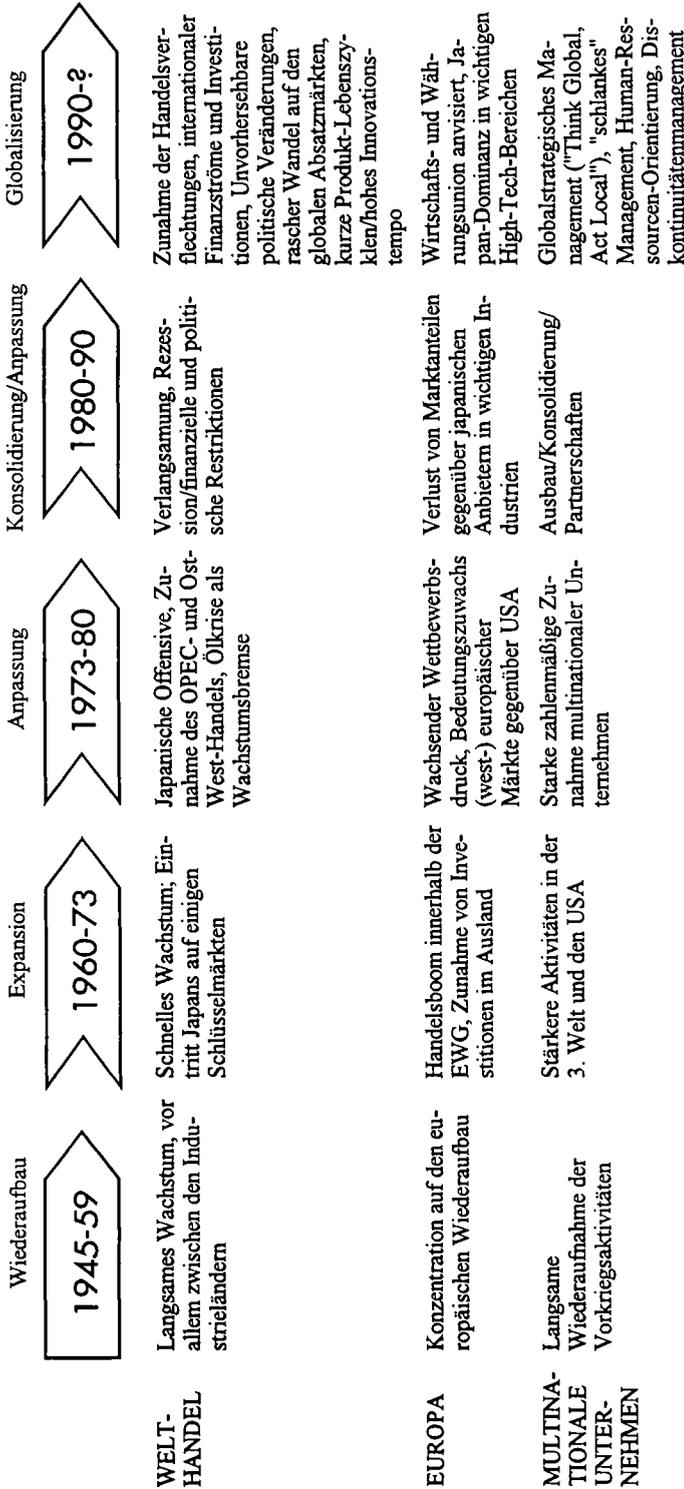


Abb. 1.1: Phasen der Internationalisierung

## 2. Unternehmen und Umsystem

Das Unternehmen läßt sich als ein "**produktives soziales System**" charakterisieren (vgl. Ulrich 1970, S. 134). Die **systemorientierte Sichtweise** erscheint geeignet, den Blick auf den Ganzheitscharakter von Organisationen und das Phänomen der Wechselwirkungen zwischen einzelnen Teilbereichen zu lenken. Systemarten sind das betriebliche (In-) System mit seinen Subsystemen und das betriebliche Umsystem (vgl. Kubicek/Thom 1975). Unter einem System läßt sich allgemein eine geordnete Gesamtheit von Elementen verstehen, zwischen denen Beziehungen unterschiedlicher Art bestehen oder hergestellt werden können. Die im System Unternehmen vorfindbaren, weiter in einzelne Elemente dekomponierbaren Subsysteme können in das Führungssystem (z.B. Planungs-, Controlling-, Personalmanagementsystem) und in das operationelle System (Versorgungs- und Vollzugssystem - vgl. Bircher 1976, S. 23) untergliedert werden. Beziehungen bezeichnen insbesondere Kommunikations-, Weisungs-, Aufgaben- und Interessenrelationen innerhalb des Unternehmens und zu Bezugsgruppen außerhalb des Unternehmens. Das **Umsystem** läßt sich unterteilen in (vgl. Abbildung I.2):

- das ökonomische Umsystem,
- das technologische Umsystem,
- das sozio-kulturelle Umsystem,
- das politisch-rechtliche Umsystem.

Die Einflüsse der Umsysteme (Makroebene) wirken in unterschiedlicher Weise auf die für das betreffende Unternehmen relevanten, abgrenzbaren Märkte (der Absatz- und der Beschaffungs-, der Kapital- und der Arbeitsmarkt). Außer den genannten Umsystemfaktoren und Marktbedingungen wirken auch zahlreiche Bezugs- bzw. Interessengruppen und Institutionen im sogenannten **Zwischensystem** (vgl. Meffert 1971, S. 170) auf das Unternehmen ein.

Das **ökonomische Umsystem** wird durch die Faktoren des wirtschaftlichen Rahmens, in dem das Unternehmen operiert, beeinflusst. Zu diesen Faktoren zählen insbesondere das Wirtschaftssystem, die allgemeine Wirtschaftssituation (Konjunktur) und die damit verbundene allgemeine Arbeitsmarktsituation.

Dem **sozio-kulturellen Umsystem** sind die gesellschaftlichen Faktoren zuzuordnen, die die individuellen Einstellungen, Verhaltensweisen und Werte beeinflussen. Sie wirken z.B. auf die individuelle Mobilitäts- und Leistungsbereitschaft, die Einstellung zur Arbeit, zum Risiko und zur Macht und die Fähigkeit zur Aufnahme und Verarbeitung des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts.

Das **technologisches Umsystem** wird im wesentlichen durch die beiden Teilkomplexe Produktions- und Informationstechnologie bestimmt; das **rechtlich-politische Umsystem** durch die gesamten für eine Organisation bedeutenden rechtlichen Regelungen sowie durch ihre Anwendung durch Organe der Exekutive und Judikative.

Solange ein Unternehmen lediglich **national** orientiert ist, gelten in der Regel überschaubare Einflußgrößen für das betrachtete Unternehmen. Dies ändert sich bei Internationalisierung: Jedes Land besitzt eigene ökonomische, politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Charakteristika und Entwicklungen. Auch wenn in vielen Fällen weltwirtschaftliche Einflußgrößen vorherrschend sind, so kann doch davon ausgegangen werden, daß die einzelnen Parameter verschiedenartige zeitliche, in Art und Intensität unterschiedliche Wirkungen aufweisen.

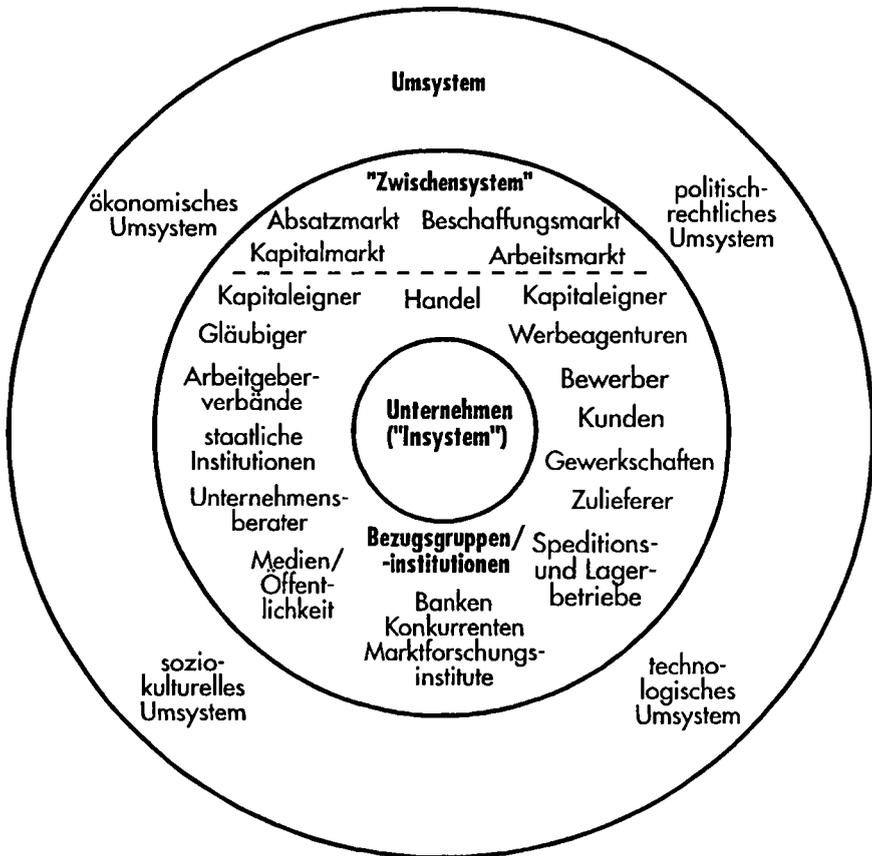


Abb. I.2 Um- und Zwischensystem des Unternehmens

Der Systemsatz besitzt insofern Bedeutung für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und die Wirtschaftspraxis, als sich insbesondere international tätige Unternehmen äußerst instabilen Umweltbedingungen gegenübersehen. Er ermöglicht, die **Dynamik des Unternehmensgeschehens** in den Mittelpunkt zu rücken. Das Kriterium der Flexibilität erhält dabei besondere Bedeutung, um die Organisation den Veränderungen schnell anpassen zu können. Besondere Aufmerksamkeit wird somit auf die notwendige Einbeziehung von Faktoren gelenkt, die in einer bestimmten Situation auf das System wirken. Die Systemtheorie als solche neigt zu Generalisierungen in ihren Aussagen und weist keinen empirischen Informationsgehalt auf. Der **Kontingenzansatz** (vgl. hierzu z.B. Staehle 1991, S. 47ff.; Steinmann/Schreyögg 1991, S. 109ff.) untersucht - aufbauend auf dem Systemansatz - speziell den Zusammenhang von Kontextfaktoren, grundlegender Organisationsstruktur und der Organisation von bestimmten Subsystemen. Dieser "situative" Ansatz geht von dem Leitgedanken aus, daß generelle Gestaltungsvorschläge für das (internationale) Management nicht gegeben werden können, weil das Unternehmensgeschehen durch die Struktur des (internationalen) Unternehmens, durch interne und externe Kontextfaktoren determiniert werden. Im jeweiligen konkreten Einzelfall gilt es, die tatsächlichen Gestaltungsbedingungen zu erfassen und zu analysieren.

Beispielsweise wirkt sich der "Grad der Fremdartigkeit" des Ziellandes für den Auslandseinsatz auf Art und Ausmaß des interkulturellen Management-Trainings aus. Weitere wesentliche Bestimmungsfaktoren des international ausgerichteten Personalmanagements sind Internationalisierungsgrad und -strategien des jeweiligen Unternehmens, Unternehmensgröße, -struktur, sachliche, personelle und finanzielle Ressourcen, organisatorische Voraussetzungen und Professionalität der Personalverantwortlichen, Ausprägung einer auf Internationalität basierenden Unternehmenskultur, Rücken- deckung durch das Top-Management, Fähigkeiten und Einstellungen der Betroffenen. Trotz fehlender Allgemeingültigkeit und entsprechender zurückhaltender Präzisierung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen eignen sich System- und Kontingenzsätze aber als **didaktische Strukturierungshilfe**.

### 3. Zur Charakteristik internationaler Unternehmen

Als **internationales Unternehmen** können allgemein jene Unternehmen gelten, die auf Dauer angelegte grenzüberschreitende Aktivitäten, gleich in welcher Form und in welchem Umfang, tätigen (vgl. Macharzina/Engelhard 1987, S. 322). Beispiele für **grenzüberschreitende** Aktivitäten sind:

- internationaler Austausch von Gütern, Investitionskapital und/oder Personal;
- Ausdehnung der betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Absatz, Produktion, Finanzierung, Personal sowie Forschung und Entwicklung auf mehrere Länder;
- Durchführung der Leistungserstellung in zwei oder mehr Volkswirtschaften;
- Integration in den Wirtschaftsprozeß verschiedener Volkswirtschaften, insbesondere auch verbunden mit privaten Direktinvestitionen.

Mit der Internationalisierung steigt in der Regel auch die **Komplexität der Aufgabenstellungen**, z.B. durch:

- unterschiedliche ökonomische, sozio-kulturelle und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen;
- teilweise hohe Entfernungen und Zeitunterschiede zwischen den Märkten/Organisationseinheiten und dem Stammhaus;
- Probleme mit Währungsdisparitäten und mit den Kapital- und Gewinntransfers;
- von Land zu Land unterschiedliche bilanzielle Bewertungsvorschriften;
- oft nur mangelhaft entwickelte Infrastrukturen (Osteuropa, Entwicklungsländer).

Die Internationalisierung nationaler Unternehmen ist in der Regel langfristig angelegt und wird durch vielfältige Entscheidungen der Unternehmensleitung ausgelöst und gesteuert. Idealtypisch weist die Internationalisierung von Unternehmen den in Abbildung I.3 grob umrissenen **Prozeßcharakter** auf. Die erste Phase eines zunächst ausschließlich national operierenden Unternehmens über die Grenzen hinweg entwickelt sich in der Regel durch Export- und Importgeschäfte, die - abhängig von ihrer wachsenden Bedeutung - schon bald einer organisatorischen Verankerung bedürfen (zweite Phase). Die dritte Phase ist durch die Auslagerung von Produktionstätigkeiten (u.U. einschließlich der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten) ins Ausland gekennzeichnet. Gründe hierfür können z.B. den Export behindernde Zölle oder Einfuhrbeschränkungen oder aber Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte sein.

In der vierten Phase des Internationalisierungsprozesses erreicht das internationale Unternehmen ein Stadium, in dem die ausländischen Tochtergesellschaften bereits über weitgehende Entscheidungsfreiheit verfügen, während die Muttergesellschaft vorwiegend eine Koordination der Gesamtunternehmensaktivitäten anstrebt. In der fünften und letzten Phase ist die Internationalisierung soweit vorangeschritten, daß alle wesentlichen Entscheidungen ausschließlich im internationalen Kontext gefällt werden. In diesem Stadium findet dann in der Regel der Terminus "multinational" für das in mehreren Ländern aktive Unternehmen Verwendung.

Prozeß-Phasenstufe	Ausmaß der Internationalisierung
(1)	Export-/Importgeschäfte
(2)	Institutionalisierung grenzüberschreitender Aktivitäten, z.B. in einer Exportabteilung
(3)	Auslagerung von Produktionstätigkeiten ins Ausland durch Einrichtung von Produktionsstätten
(4)	Einrichtung von Niederlassungen/Tochtergesellschaften mit weitgehendem Entscheidungsspielraum (Muttergesellschaft sorgt vorwiegend für die Koordination der Gesamtunternehmensaktivitäten)
(5)	Multinationales Unternehmen mit internationaler Unternehmenspolitik und gemeinsam strategischem Management

↑ wenig/kaum Internationalisierung  
 ↓ starke/ausschließliche Internationalisierung

Abb. I.3: Wesentliche Stufen des idealtypischen Prozesses der Internationalisierung (vgl. Duhnkrack 1984, S. 10f.)

Als **Gradmesser** für die Internationalität eines Unternehmens können folgende, eng miteinander verbundene, quantitative und qualitative Kriterien zu Hilfe genommen werden (vgl. Borrmann 1970, S. 24f.):

(1) **quantitative Kriterien:**

- Anzahl der Länder, in denen Niederlassungen bestehen;
- Anzahl der ausländischen Niederlassungen;
- Anteil der ausländischen Buchwerte am Gesamtbuchwert;
- Anteil der Eigenleistung der ausländischen Niederlassungen am Gesamtumsatz;
- Anteil der Gewinne ausländischer Niederlassungen am Gesamtgewinn;
- Anteil der ausländischen Mitarbeiter am Gesamtpersonal;
- Anteil der Ausländer im "Top-Management" des Entscheidungszentrums;
- Ausmaß der internationalen Eigenkapitalstreuung.

(2) **qualitative Kriterien:**

- Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf die internationale Geschäftstätigkeit;
- Ausrichtung der Organisationsstruktur und -kultur auf die internationale Geschäftstätigkeit;

- Ausrichtung der Qualifikationen und Struktur der Mitarbeiter auf die internationale Geschäftstätigkeit.

Dieser kurze Überblick über die Charakteristika multinationaler Unternehmen darf freilich nicht darüber hinwegtäuschen, daß in der internationalen Managementliteratur bisher keine Einigkeit über den Begriff "**Internationales (multinationales) Unternehmen**" herrscht und die notwendige Bildung einer Theorie des internationalen Unternehmens (in Abgrenzung zu nationalen Unternehmen) über die vereinzelt aufgestellte strukturierende Bezugsrahmen (vgl. z.B. Fayerweather 1989; Sundaram/Black 1992) bisher nicht hinausgekommen ist.

#### 4. Begriff und Gegenstandsbereiche des Internationalen Managements

Eine einheitliche definitorische Abgrenzung von "**Internationalem Management**" läßt sich in der Literatur nicht nachweisen. Vielmehr ist eine begriffliche und - damit einhergehend - eine konzeptionelle **Heterogenität** im Internationalen Management festzustellen. (Macharzina/Engelhard 1987, S. 320ff.). Es empfiehlt sich - aufbauend auf dem allgemeinen Managementbegriff -, die zentralen Merkmale des Internationalen Managements inhaltlich zu beschreiben.

Allgemein lassen sich in der Managementliteratur zwei Bedeutungsvarianten zum **Managementbegriff** unterscheiden (vgl. Ulrich/Fluri 1988, S. 36f.; Staehle 1991, S. 65; Steinmann/Schreyögg 1991, S. 5f.): Als **Institution** umfaßt das Management alle leitenden Instanzen, d.h. alle Personen in der Unternehmung, die Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen haben. Als **Funktion** beinhaltet das Management alle zur Steuerung eines Unternehmens notwendigen Aufgaben bzw. Aufgabenkomplexe, d.h. alle Tätigkeiten, die nicht lediglich ausführenden Charakter besitzen. Unter Ausführung wird die Gesamtheit jener Aufgaben verstanden, bei denen die wesentlichen Entscheidungen in bezug auf Ziele, Maßnahmen und Mittel bereits getroffen wurden und vorgegeben sind. Als Hauptfunktionen des Managements gelten Planung, Kontrolle/Controlling und Organisation.

##### (1) **Planung**

**Planung** umschreibt die zukunftsbezogene gedankliche Festlegung der Unternehmensaktivitäten zum Zwecke der Vorbereitung von Entscheidungen (vgl. z.B. Wild 1981, S. 12ff; Hentze/Brose/Kammel 1993, S. 17ff.). Da jedwede Planungstätigkeit zielorientiert ist, muß das Management zunächst die obersten Unternehmensziele in Teilziele untergliedern. An diese Entscheidung über die zu erreichenden Handlungsergebnisse schließt sich die Planung der zur Zielerreichung notwendigen Aktivitäten (Maßnahmen) und der dafür einzusetzenden Mittel (Ressourcen) an.

##### (2) **Kontrolle/Controlling**

**Kontrolle** beinhaltet in erster Linie die Aufdeckung von Abweichungen durch eine Gegenüberstellung von Plan- und Realitätsgrößen sowie die Analyse der Ursachen der auf diese Weise festgestellten Abweichungen. Ferner werden häufig die Umsetzungen der Entscheidungen überwacht (Verfahrenskontrolle) und die der Planung zugrunde liegenden Annahmen bzw. Bedingungen (Prämissenkontrolle) überprüft. Größere und verzweigte internationale Unternehmen besitzen i.d.R. planungsunterstützende **Controllingsysteme** mit vornehmlich koordinativen und informativischen Aufgaben. Es gilt zum einen, differenzierte Rentabilitäts- und Finanzierungs-

beitragsziele aus der strategischen Planung abzuleiten. Zum anderen müssen unternehmensweit gültige Planungs- und Steuerungssysteme aufgebaut werden, ebenso Informationssysteme, mit denen schnell alle Informationen zu Entscheidungshilfen für das Management aufbereitet werden. Die ergebnisverantwortlichen Führungskräfte und deren Controller können sich damit bereits sehr frühzeitig über interessierende Zwischenergebnisse sowie über Planabweichungen und Schwachstellen informieren.

### (3) Organisation

**Organisation** bezieht sich auf die Strukturierung von vornehmlich repetitiven Daueraufgaben. Die entstehende Organisationsstruktur stellt die Gesamtheit der formalen Regelungen dar, die den organisatorischen Aufbau des Arbeitsprozesses steuern. In der Aufbauorganisation sind die Art und der Umfang der Arbeitsteilung (Spezialisierung) sowie die organisatorische Zuordnung (Zentralität/Dezentralität) der arbeitsteilig erbrachten Leistungen festgeschrieben. Durch die Ablauforganisation wird der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung in personaler, räumlicher und zeitlicher Hinsicht koordiniert (vgl. hierzu im einzelnen z.B. Grochla 1982; Frese 1988; Kieser/Kubicek 1992).

Diese zentralen Managementfunktionen stehen zu den originären **betrieblichen Funktionen**, wie

- Beschaffung (Materialwirtschaft),
- Produktion,
- Marketing/Absatz,
- Finanzierung,
- Investition,
- Forschung und Entwicklung,

in einem komplementären Verhältnis. Das **funktionale Managementkonzept** versteht Management als eine Art Querschnittsfunktion, die den Einsatz der Ressourcen und die Koordination der betrieblichen Funktionen steuert. Managementfunktionen fallen in jedem Bereich des Unternehmens an, gleichgültig, ob es sich um die Beschaffung, den Absatz, die Finanzierung oder um einen sonstigen betrieblichen Bereich handelt. Diese Aufgaben sind auf jeder Hierarchiestufe zu erfüllen, wenn auch unterschiedlich nach Art und Umfang.

Neben diesen eher sachlogisch-"technischen" Aspekten werden in der Managementliteratur ausgiebig Aufgabenstellungen des Human-Ressourcen-Managements behandelt (vgl. z.B. Steinmann/Schreyögg 1991; Staehle 1991). Koontz/Wehrich (1988, S. 17) betonen die besondere Bedeutung einer angemessenen personellen Ausstattung der Organisation zur zweckmäßigen Aufgabenerfüllung, indem sie "**Staffing**" als Managementfunktion hervorheben: "Staffing involves filling, and keeping filled, the positions in the organization structure" (Koontz/Wehrich 1988, S. 17). Damit verbunden sind Aktivitäten der Personalbeschaffung, der Personalführung, des Personaleinsatzes und der Entlohnung.

**Internationales Management** befaßt sich im Hinblick auf die skizzierten Gegenstandsbereiche i.w.S. umfassend mit **länderübergreifenden ökonomischen Austauschbeziehungen**: Genzüberschreitende Unternehmensaktivitäten internationaler Unternehmen stehen im Vordergrund des Interesses. Die Bewältigung der von Land zu