

# Internationales Management III: Personal und Controlling

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Glossar .....	7
Lehr-/Lernziele.....	11
Literaturhinweise .....	11
<b>8 Personal.....</b>	<b>13</b>
<b>8.1 Grundlagen.....</b>	<b>13</b>
8.1.1 Ziel, Aufgaben und Besonderheiten.....	13
8.1.2 Internationalisierungsmodelle als zentrale unternehmens- interne Rahmenbedingung.....	16
Fallstudie: Internationalisierungsmodell eines deutschen Untern- nehmens mit Niederlassung in Australien.....	19
<b>8.2 Personalbeschaffung und -auswahl in internationalen Unter- nehmen</b>	<b>21</b>
<b>8.3 Grenzüberschreitender Personaleinsatz.....</b>	<b>24</b>
8.3.1 Ziele des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes .....	24
Praxisbeispiel: Zielsetzungen des Auslandseinsatzes bei der Bayer AG ..	26
8.3.2 Formen und Phasen des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes.....	26
Praxisbeispiel: Entsendungsprozess der Robert Bosch GmbH .....	28
8.3.3 Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz .....	28
8.3.4 Transfer und Auslandseinsatz von Mitarbeitern .....	31
8.3.5 Wiedereingliederung nach einem Auslandseinsatz.....	34
8.3.6 Gründe für das Scheitern von grenzüberschreitenden Personaleinsätzen .....	38
<b>8.4 Leistungsbeurteilung in internationalen Unternehmen .....</b>	<b>40</b>
<b>8.5 Personalentwicklung in internationalen Unternehmen .....</b>	<b>42</b>
8.5.1 Aufgaben, Adressaten und Besonderheiten internationaler Personalentwicklung .....	42

8.5.2	Interkulturelles Training als zentrale Aufgabe internationaler Personalentwicklung .....	44
8.5.3	Auslandseinsatz als interkulturelle Trainingsmaßnahme.....	49
8.5.4	Hierarchisches interkulturelles Training.....	50
<b>8.6</b>	<b>Anreizsysteme in internationalen Unternehmen .....</b>	<b>54</b>
8.6.1	Begriff, Ziele und Anforderungen .....	54
8.6.2	Gestaltung internationaler Anreizsysteme .....	54
8.6.3	Vergütung von Expatriates .....	57
	Praxisbeispiel: Vergütungssystem der Weidmüller-Gruppe.....	59
	<b>Fallstudie: Neue Herausforderungen und deren personalwirtschaftliche Konsequenzen für BMW .....</b>	<b>61</b>
<b>8.7</b>	<b>Personalführung in internationalen Unternehmen.....</b>	<b>64</b>
8.7.1	Begriffliche Grundlagen .....	64
8.7.2	Kritische Betrachtung der Aussagekraft von Führungstheorien im internationalen Kontext .....	66
8.7.3	Idealtypische Führungssituationen im internationalen Unternehmen.....	69
8.7.4	Gestaltung der internationalen Personalführung.....	72
8.7.4.1	Grundsätze der Führung .....	72
8.7.4.2	Management by Objectives .....	75
8.7.4.3	Führungsstil und Führungsverhalten .....	77
	Fallstudie: Interkulturelle Führungssituation.....	82
8.7.4.4	Anforderungen an international tätige Führungskräfte .....	84
<b>8.8</b>	<b>Diversity-Management als Ansatz zum Umgang mit interkultureller Heterogenität .....</b>	<b>87</b>
	<b>Praxisbeispiel: Ursprung des Diversity-Managements in den USA.....</b>	<b>92</b>
<b>8.9</b>	<b>Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen.....</b>	<b>92</b>
8.9.1	Begriff und Problemfelder internationaler Arbeitsbeziehungen...	92
8.9.2	Nationale Mitbestimmungssysteme .....	95
8.9.3	Internationale Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen....	98
8.9.4	Arbeitsbeziehungen in Europa.....	101
	Praxisbeispiel: Die Funktion des Ford-EBR bei der Verselbstständigung der Ford Visteon-Organisation.....	106

8.9.5	Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen .....	106
	<b>Fallstudie: Probleme von Wal-Mart in Deutschland .....</b>	<b>113</b>
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 8 .....</b>	<b>115</b>
<b>9</b>	<b>Controlling .....</b>	<b>117</b>
<b>9.1</b>	<b>Controlling als Management- und Managementunterstützungsfunktion.....</b>	<b>117</b>
<b>9.2</b>	<b>Rahmenbedingungen des internationalen Controllings.....</b>	<b>119</b>
9.2.1	„Andere Umwelt – anderes Controlling“ .....	119
9.2.2	Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....	120
9.2.3	Unternehmensexterne Rahmenbedingungen .....	122
<b>9.3</b>	<b>Controlling als Funktion des internationalen Managements .....</b>	<b>123</b>
9.3.1	Notwendigkeit eines veränderten internationalen Controllings ..	123
9.3.2	Reflexion von Entscheidungen als zentrale Aufgabe des Controllings .....	125
9.3.2.1	Abweichungsorientierte Reflexion .....	125
9.3.2.2	Perspektivenorientierte Reflexion.....	128
9.3.3	Internationale (Management-)Entscheidungen als Objekt des internationalen Controllings .....	130
9.3.3.1	Typen internationaler Entscheidungen .....	130
9.3.3.2	Gesamtunternehmensbezogene Entscheidungen .....	131
Praxisbeispiel: Transferpreise .....		135
9.3.3.3	Entscheidungen mit grenzüberschreitender Bedeutung.....	135
9.3.3.4	Individuelle Entscheidungen in einem fremden Kontext .....	139
9.3.3.5	Stimmigkeit der Managemententscheidungen.....	140
9.3.4	Reflexion und Informationsbedarf .....	142
<b>9.4</b>	<b>Controlling als Unterstützungsfunktion für das internationale Management.....</b>	<b>144</b>
9.4.1	Aufgaben im Rahmen der Unterstützungsfunktion Controlling ..	144
9.4.2	Wissenstransfer als zentrale Voraussetzung eines internationalen Controllings .....	146
9.4.2.1	Information und Wissen.....	146

9.4.2.2	Probleme des Wissenstransfers in internationalen Unternehmen.....	147
9.4.2.3	Unterstützung des Wissenstransfers.....	153
<b>9.5</b>	<b>Controlling und organisatorisches Lernen in internationalen Unternehmen .....</b>	<b>156</b>
	<b>Übungsaufgaben zu Kapitel 9 .....</b>	<b>159</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>160</b>
	<b>Lösungsvorschläge zu den Fallstudien und Übungsaufgaben.....</b>	<b>185</b>

## Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Kurseinheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- wesentliche unternehmensinterne Rahmenbedingungen internationaler Personalarbeit (Internationalisierungsmodelle) kennen,
- um die zentralen Besonderheiten der Personalbeschaffung und Personalauswahl in internationalen Unternehmen sowie um die 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 den Möglichkeiten zur Gestaltung der Personalführung haben,
- die besonderen Rahmenbedingungen des internationalen Controllings kennen,
- die Reflexion als zentrale Aufgabe eines internationalen Controllings auf Typen internationaler Managemententscheidungen beziehen können,
- Controlling als Unterstützungsfunktion für das internationale Management betrachten können sowie den Zusammenhang zwischen Controlling und organisatorischem Lernen verstanden haben.

## Literaturhinweise

Zum Kapitel Personal empfehlen wir:

Scherm, Ewald: Internationales Personalmanagement, 2. Aufl., München, Wien 1999

Scherm, Ewald/Süß, Stefan: Personalmanagement, München 2003

Zum Kapitel Controlling empfehlen wir:

Kenter, Michael E.: Controlling in Multinationalen Unternehmungen, in: Holtbrügge, Dirk (Hrsg.): Management Multinationaler Unternehmungen, Berlin 2003, S. 291-305

Kutschker, Michael/Becker, Marc: Controlling von Internationalisierungsprozessen, in: Oesterle, Michael-Jörg/Wolf, Joachim (Hrsg.): Internationalisierung und Institution, Wiesbaden 2005, S. 129-164

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard: Internationales Management aus der Perspektive des internationalen Controllings, in: Oesterle, Michael-Jörg/Schmid, Stefan (Hrsg.): Internationales Management als Wissenschaft, Stuttgart 2008

## 8.3 Grenzüberschreitender Personaleinsatz

### 8.3.1 Ziele des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes

Der **grenzüberschreitende Einsatz von Mitarbeitern** stellt in internationalen Unternehmen grundsätzlich eine zentrale Aufgabe internationaler Personalarbeit dar. Die Entsendungsquoten sind in den internationalen Unternehmen unterschiedlich hoch. Aktuelle Studien zeigen, dass unternehmensübergreifend betrachtet Auslandseinsätze in der jüngeren Vergangenheit zugenommen haben. Das gilt unabhängig davon, welche Ziele mit einem Auslandseinsatz verbunden sind und welche Form dieser annimmt. Deutlich wird aber auch, dass eine Tendenz zu eher kurzfristigen Auslandseinsätzen (z. B. Pendeln) existiert (vgl. Harris/Brewster/Erten 2005, S. 278-287).

Zunahme der Aus-  
landseinsätze

Alle im Ausland eingesetzten Mitarbeiter werden im Weiteren – unabhängig von ihrer nationalen Herkunft – als **Expatriates** bezeichnet. Die Ziele, die mit einem Transfer von Mitarbeitern ins Ausland verfolgt werden, lassen sich – unabhängig von der Dauer des Auslandseinsatzes – in drei Gruppen zusammenfassen (vgl. Scherm 1999, S. 145-146; Stahl et al. 2000, S. 340-342; Harris/Brewster/Erten 2005, S. 282):

drei Gruppen von Zielen

- In deutschen internationalen Unternehmen bildet der **Wissenstransfer** die wichtigste Gruppe (vgl. Stahl et al. 2000, S. 340). Darunter lassen sich verschiedene Ziele, wie der Transfer von technologischem Wissen bzw. Managementkenntnissen oder die Besetzung vakanter Positionen aufgrund eines Mangels qualifizierter einheimischer Arbeitskräfte, subsumieren. Die Bedeutung dieses Ziels nimmt zwar mit der zunehmenden Internationalisierung eines Unternehmens ab, es darf jedoch nicht übersehen werden, dass Know-how-Defizite und lokal nicht zu besetzende Vakanzen in verschiedenen Ländern nicht nur in einem frühen Stadium der Internationalisierung oder einem eingeschränkten Länderengagement auftreten können. Gerade in einem fortgeschrittenen Stadium ist es auch möglich, dass ein Wissenstransfer zwischen den ausländischen Unternehmenseinheiten oder von diesen in das Stammhaus erfolgt und nicht nur umgekehrt.
- Eine zweite Gruppe von Zielen kann unter der Überschrift **Koordination und Kontrolle der Unternehmenseinheiten** zusammengefasst werden. Dazu zählen die Implementierung oder Abstimmung von Systemen in den verschiedenen Management- und Sachfunktionen (z. B. Planung, Controlling, Rechnungslegung oder Ähnlichem). Hinzu kommen eine personenorientierte Koordination und Kontrolle sowie die Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur in Form von unternehmensweit geteilten Grundannahmen (vgl. II, 7.3.3). Diese Ziele gewinnen erst ab einem bestimmten Internationalisierungsgrad und einem tendenziell global ausgerichteten Modell an Bedeutung. Damit ist dann die Entsendung einer größeren Zahl von Mitarbeitern (vor allem

Fach- und Führungskräfte) in sämtliche Niederlassungsländer auf der Grundlage einer umfassenden (strategischen) Einsatzplanung verbunden.

- Als drittes Transferziel wird die **Entwicklung der Mitarbeiter** genannt; hierzu zählen auch die Sammlung internationaler Erfahrung und der Erwerb einer internationalen Perspektive. Nur eine internationale Führungsmannschaft, die sich von nationalen Interessen lösen kann, sichert die ganzheitliche Betrachtung der strategischen Möglichkeiten und eine gleichberechtigte Sicht aller Unternehmenseinheiten. Auch wenn dabei meist die Führungskräfte im Vordergrund stehen, darf man keinesfalls die Entwicklung niedrigerer Hierarchiestufen übersehen. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Kommunikation beschränken sich nicht auf wenige Führungskräfte, so dass auch größere Mitarbeitergruppen eine entsprechende Kompetenz benötigen.

Die verschiedenen Ziele treten nicht zwingend isoliert voneinander und schon gar nicht in einer zeitlichen Reihenfolge auf, sondern werden in jedem internationalen Unternehmen nebeneinander, wenn auch mit verschiedenen Gewichtungen für jede Auslandsgesellschaft, verfolgt. Abbildung 8.3 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Variablen des Auslandseinsatzes, wobei auf die verschiedenen Aspekte nachfolgend noch eingegangen wird.

Ziele existieren nebeneinander

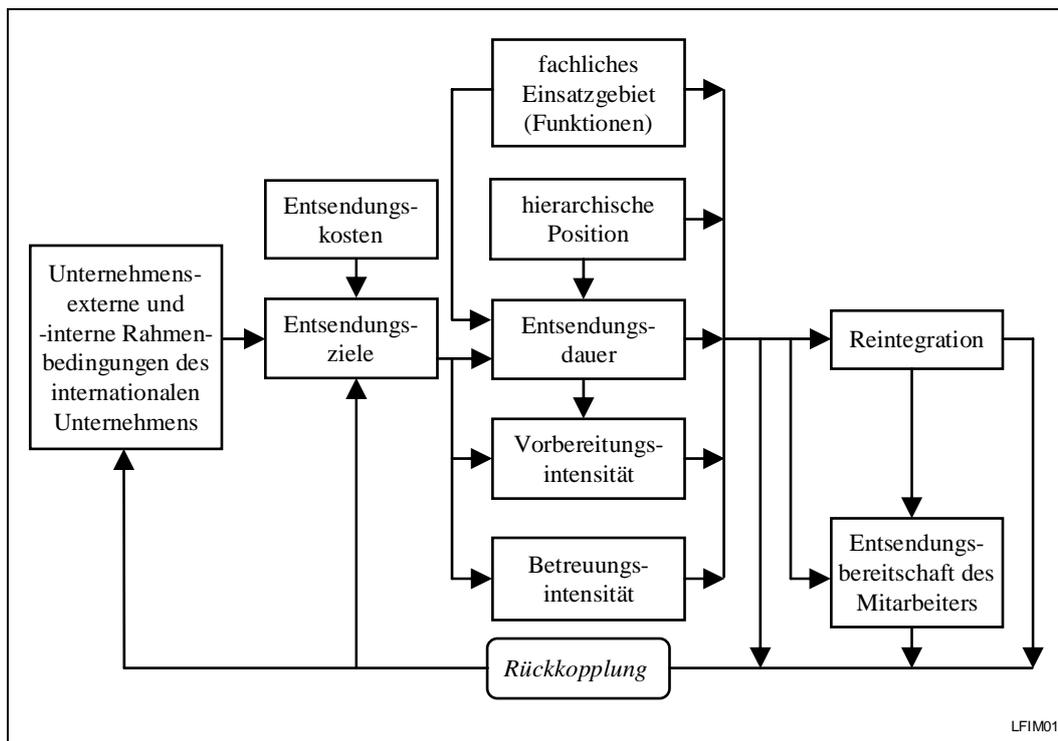


Abb. 8.3: Einflussfaktoren und Variablen des Auslandseinsatzes (in Anlehnung an Kenter 1989, Sp. 1931-1932)

## Praxisbeispiel: Zielsetzungen des Auslandseinsatzes bei der Bayer AG<sup>2</sup>

Mit dem internationalen Einsatz von Führungskräften wird bei der Bayer AG in erster Linie das Ziel der Führungskräfteentwicklung verfolgt. Konkrete Zielsetzungen für einen Einsatz außerhalb des Heimatlandes sind außerdem:

- Know-how-Transfer
- Mitarbeit an internationalen Projekten
- Wahrnehmung von Aufgaben, für die in den jeweiligen Gastländern keine Mitarbeiter zur Verfügung stehen
- Hilfestellung bei der Eingliederung von neu erworbenen Unternehmen oder Unternehmensteilen in das Unternehmen

Führungspositionen in der Bayer AG und in ihren Tochtergesellschaften werden grundsätzlich nur Mitarbeitern mit internationaler Erfahrung übertragen. Sie sollen im Idealfall zwei bis drei Jahre außerhalb ihres Heimatlandes tätig gewesen sein.

### 8.3.2 Formen und Phasen des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes

Differenzierung aus rechtlichen Gründen

Den **Auslandseinsatz** differenziert man in der Unternehmenspraxis nach seiner Dauer in zwei Formen; dabei spielen in erster Linie vertrags-, arbeits-, steuer- und versicherungsrechtliche Gründe eine Rolle (vgl. Kühlmann 2004):

- Delegation mit einer Dauer von meist drei bis 14 Monaten (maximal 24 Monate) und Stammhausvertrag (Stammlandsgehalt + Zulagen)
- Versetzung mit einer Dauer von häufig vier bis acht Jahren (mindestens zwei Jahre) und Vertrag mit der Auslandsgesellschaft sowie mit besonderer Gehaltsfindung

kurze Entsendungsdauern

Diese Differenzierung wird im Weiteren nicht beibehalten, da die dafür maßgeblichen rechtlichen Aspekte ausgeblendet werden und die behandelten Aspekte tendenziell auch bei kürzeren Entsendungsdauern relevant sind. Kürzere Entsendungsdauern ergeben sich beispielsweise bei dem Pendeln zwischen zwei Unternehmenseinheiten oder dem so genannten virtuellen Auslandseinsatz, bei dem Tätigkeits- und Wohnort auseinanderfallen und die Interaktion vor allem technologiegestützt erfolgt (vgl. Peltonen/Ladwig 2005; Holtbrügge/Schillo 2006, S. 321-322). Im Mittelpunkt stehen im Folgenden jedoch Entsendungen oder Auslandseinsätze, bei denen eine Anpassung an lokale Erfordernisse notwendig ist.

<sup>2</sup> in Anlehnung an Weber, Wolfgang/Festing, Marion/Dowling, Peter J./Schuler, Randall S.: Internationales Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 204

Die Ermittlung der optimalen **Entsendungsdauer** ist nicht ohne Weiteres möglich, da es Argumente sowohl für als auch gegen längere bzw. kürzere Auslandsaufenthalte gibt. Die Meinungen in Theorie und Praxis weisen erhebliche Unterschiede auf. Folglich zeigt sich bei den Verweildauern im Ausland eine beträchtliche Bandbreite. Während die Hälfte der Auslandseinsätze eine Dauer von bis zu vier Jahren aufweist, ist rund ein Drittel bis zu sechs Jahren im Ausland tätig; Branchenunterschiede reichen von (bis zu) zwei Jahren im Anlagenbau bis hin zu sechs Jahren bei Banken. Darüber hinaus gibt es vor allem aus dem oberen Führungskreis heraus unbefristete Auslandseinsätze (vgl. Stahl 1998, S. 147).

Bandbreite bei Verweildauern im Ausland

Wesentliche **Einflussfaktoren der Entsendungsdauer** sind das Entsendungsziel und die jeweilige kulturelle Distanz zu dem Gastland, da mit dieser auch der Umfang der zu erwerbenden landesspezifischen Kenntnisse zunimmt. Während für den Know-how-Transfer und den Einsatz als Instrument der Führungskräfteentwicklung rund drei Jahre ausreichen, erscheint eine Ausdehnung der Entsendungsdauer bei der Besetzung von Geschäftsleitungspositionen und Aufgaben mit starkem Umweltbezug (z. B. Vertrieb) notwendig. Kurze Auslandsaufenthalte erleichtern die Wiedereingliederung und halten den Verlust von Fachwissen bei den Expatriates, die im Ausland eher Generalistenfunktion ausüben, in Grenzen. Sie vermeiden Probleme der sozialen Absicherung und sind angezeigt, wenn ungünstige Lebensbedingungen die Tätigkeit erschweren. Für längere Aufenthalte sprechen die umfangreichere Einarbeitung in besondere Positionen, wenn die vertiefte Kenntnis der Landesbedingungen und die Notwendigkeit einer gewissen Kontinuität in der Auslandsgesellschaft erforderlich sind.

Einflussfaktoren: Ziele und kulturelle Distanz

Der gesamte Entsendungsprozess lässt sich unabhängig davon, welche Herkunft der Mitarbeiter und welches Ziel die Entsendung hat, in **vier Phasen** gliedern (vgl. Kühlmann 2004, Sp. 495-499; ähnlich Oechsler 2002, S. 869):

- Die **Auswahlphase** umfasst die Festlegung des relevanten Bewerberkreises, die Ermittlung des Anforderungsprofils und die Auswahl des zu entsendenden Mitarbeiters anhand eines umfassenden Qualifikationsprofils sowie unter Berücksichtigung der motivationalen und familiären Rahmenbedingungen.
- Wenn die Entscheidung auf einen Kandidaten gefallen ist und dieser zugestimmt hat, beginnt die **Phase der Vorbereitung** des Mitarbeiters auf die bevorstehenden Anforderungen. Auf dieses Training wird im Rahmen der Personalentwicklung ausführlicher eingegangen (vgl. 8.5), da nicht nur die Expatriates internationale Kompetenz erwerben müssen.
- Die **Einsatzphase** umfasst den Transfer des Mitarbeiters (und der Familie) in das Gastland und den dortigen Einsatz.
- Den Abschluss bildet die **Rückkehrphase** mit der Reintegration des Mitarbeiters in das private und betriebliche Umfeld.

Auslandsentsendung als Anpassungsprozess

Sieht man die Auslandsentsendung dagegen als einen Prozess der Anpassung an fremde Rahmenbedingungen, lassen sich fünf Phasen unterscheiden (vgl. Ken-ter/Welge 1983, S. 177): Erwartungs-, Kulturschock-, Anpassungs-, Kontra-Kulturschock- und Wiederaanpassungsphase. Auf diesen Prozess wird im Weiteren noch eingegangen (vgl. 8.3.4).

### **Praxisbeispiel: Entsendungsprozess der Robert Bosch GmbH<sup>3</sup>**

Der Entsendungsprozess der Robert Bosch GmbH von Mitarbeitern ins Ausland umfasst die Phasen Besetzung, Auswahl, Vorbereitung, Übersiedlung und Wiedereingliederung. Darin sind sowohl der jeweilige Mitarbeiter als auch dessen Familie involviert. Zunächst wird der Bedarf an international mobilen Mitarbeitern rechtzeitig von den Regionalgesellschaften angemeldet, so dass eine ausreichende Planungszeit gegeben ist. Ist der Mitarbeiter nach einem Entsendungsge- spräch zum Auslandsaufenthalt bereit, erhalten sowohl er als auch sein Lebens- partner die Möglichkeit zu einer Informationsreise in das Gastland. Damit sollen unrealistische Erwartungen an den Auslandsaufenthalt verhindert und die Mög- lichkeit zur interkulturellen Erfahrung gegeben werden. Nach diesem Look-and- See-Trip entscheidet der Mitarbeiter endgültig über seine Entsendung. Anschlie- ßend beginnt die eigentliche Vorbereitungsphase. Ein Vorbereitungsplan wird erstellt, in dem alle Maßnahmen für die Auslandsentsendung geplant, konkret festgelegt und mit den speziellen Bedürfnissen des zu entsendenden Mitarbeiters abgestimmt werden. Es werden landesspezifische Kenntnisse vermittelt, Sprach- kenntnisse verbessert sowie die interkulturelle Kompetenz gefördert. Dazu stehen dem Mitarbeiter in mehrtägigen Seminaren bereits heimgekehrte Kollegen als Mentoren zur Verfügung, die ihre im Gastland erlebten Erfahrungen weitergeben. Spätestens fünf Jahre nach der Entsendung erfolgt die Wiedereingliederung. Ziel ist es, die Erfahrungen der Entsandten und ihrer Familien zu reflektieren, diese an Mentoren und Personalreferenten weiterzugeben und Strategien für zukünftige Entwicklungsschritte in der Personalentwicklung zu planen. Expatriates haben die Möglichkeit, sich nach ihrem Auslandsaufenthalt zu Länderreferenten weiterbil- den zu lassen und ihre Erfahrungen in Bosch-Auslandsvorbereitungsseminaren zukünftigen Entsandten weiterzugeben. Dadurch soll sichergestellt werden, dass vorhandenes Know-how im Umgang mit kulturellen Unterschieden auch transfe- riert wird.

### **8.3.3 Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz**

Untersuchungen ist zu entnehmen, dass es in zahlreichen Unternehmen an aussa- gefähigen **Anforderungsprofilen für Expatriate-Positionen** und somit auch an Kriterien für die Auswahl der Mitarbeiter fehlt (vgl. z. B. Wirth 1992, S. 156; Stahl 1998, S. 150-151). Die schwierige Planbarkeit der Managementaufgaben

<sup>3</sup> in Anlehnung an Welge, Martin K./Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, 4. Aufl., Stuttgart 2006, S. 478-489; Bosch: Der gemeinsame Weg zum beruflichen Erfolg – Bausteine der Mitarbeiterentwicklung in der Bosch-Gruppe, Stuttgart 2002