

2 Forschungsgegenstand und zentrale Konzepte

2.1 Das Top-Management-Team im Unternehmen

Der folgende Abschnitt widmet sich der Bedeutung des Begriffs „Top-Management-Team“ (Abschnitt 2.1.1). Darauf aufbauend werden verschiedene Möglichkeiten zur Identifikation der Top-Manager im Unternehmen diskutiert (Abschnitt 2.1.2). Anschließend wird gezeigt, welcher Personenkreis in der vorliegenden Arbeit als Top-Management-Team gilt (Abschnitt 2.1.3).

2.1.1 Grundlegende Überlegungen zum Begriff „Top-Management-Team“

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird durch den Begriff „Top-Management-Team“ üblicherweise eine Personengruppe umschrieben, die mit der Führung eines Unternehmens betraut ist (Macharzina/Wolf, 2010, S. 645-646; Schierenbeck, 2003, S. 95-96; Schrader, 1995, S. 2). Eine Annäherung an den Begriff „Unternehmensführung“ wiederum kann sowohl aus einer funktionalen als auch aus einer institutionellen Perspektive erfolgen. Aus funktionaler Sicht drückt sich die Unternehmensführung unter anderem in Planungs-, Organisations- und Kontrollhandlungen aus, welche die allgemein angestrebte Entwicklungsrichtung eines Unternehmens definieren. Top-Management-Teams befassen sich demnach unter anderem mit der Entwicklung grundsätzlicher Unternehmensziele und -strategien (Macharzina/Wolf, 2010, S. 208; von Werder, 2008, S. 17-18).¹⁴

Aus institutioneller Blickrichtung wird die Unternehmensführung als der oder die „Träger der grundlegenden, obersten Rahmenhandlungen in der Unternehmung“ verstanden (von Werder, 2008, S. 17). Folglich handelt es sich bei Top-Management-Teams um jene Individuen, die der ersten Führungsebene des Unternehmens angehören (Becker, 2007, S. 47; Kutscher/Schmid, 2011, S. 569; Macharzina/Wolf, 2010, S. 646; Ruppel, 2006, S. 15, Ruppel, 2006, S. 15; Schierenbeck, 2003, S. 95). Abbildung 1 veranschaulicht die Begriffshierarchie der Führungsorganisation eines Unternehmens.¹⁵

¹⁴ Zur Bedeutung und Funktion von Zielen sowie zum Zielbildungsprozess in Unternehmen vgl. Bea (2009, S. 338-341), Welge/Al-Laham (2008, S. 199-219).

¹⁵ Für eine detaillierte Diskussion der Begriffe „Unternehmensführung“ und „Führungsorganisation“ vgl. Macharzina/Wolf (2010, S. 42-44), Ruppel (2006, S. 13-16).

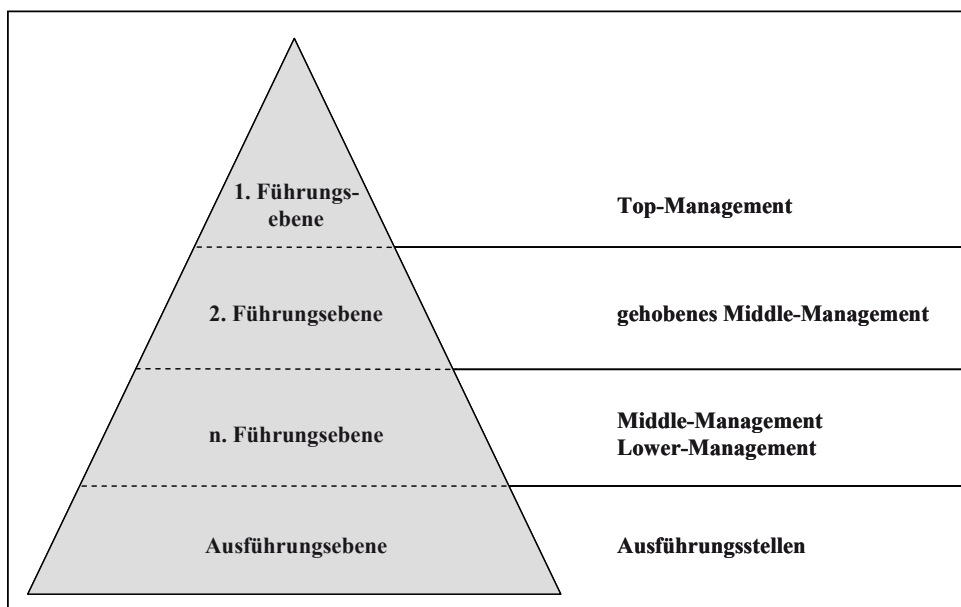


Abb. 1: Begriffshierarchie der Führungsorganisation im Unternehmen

Quellen: Becker (2007, S. 47), Ruppel (2006, S. 15)

Den bisherigen Ausführungen zufolge erscheint die Beantwortung der Frage, welche Personen zum Top-Management-Team zählen und somit als „Top-Manager“ bezeichnet werden können, vergleichsweise einfach. Die wissenschaftliche Literatur kennt jedoch verschiedene Herangehensweisen zur Bestimmung der Führungskräfte im Unternehmen (Carpenter/Geletkanycz/Sanders, 2004, S. 753). Diese Varianten werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.¹⁶

2.1.2 Ansätze zur Identifikation der Mitglieder des Top-Management-Teams

Zum einen können Mitglieder des Führungsgremiums – wie oben bereits angedeutet – unter (1) Rückgriff auf die Organisationsstruktur im Unternehmen sowie mit Hilfe existierender, länderspezifischer Rechtsnormen und Corporate-Governance-Richtlinien ermittelt werden. Bei dem zweiten Ansatz rücken Rechtsnormen und Organisationsstrukturen in den Hinter-

¹⁶ Im weiteren Verlauf werden die Begriffe „Top-Management-Team“, „Top-Management“ und „Führungsgremium“ synonym verwendet. Demnach sind auch die Begriffe „Top-Manager“ und „Führungskraft“ gleichbedeutend.

grund. Hier werden Informationen bezüglich der Zusammensetzung des Führungsgremiums im Rahmen einer (2) direkten Befragung von Unternehmensvertretern gewonnen.

(1) Untersuchungen, die bei der Bestimmung der Top-Manager auf die Vorgaben von Rechtsnormen und Corporate-Governance-Regelwerken zurückgreifen, gehen implizit von der Annahme aus, dass die hierarchische Position der Führungskräfte deren Leitungskompetenz und Entscheidungsmacht im Unternehmen widerspiegelt. Carpenter/Geletkanycz/Sanders (2004, S. 753) vermerken in diesem Zusammenhang: „Because these individuals are at the strategic level in the firm, they will likely have influence on the particular strategic outcome of interest to the ... researcher.“ Damit ist auch geklärt, welche Individuen als Top-Manager bezeichnet werden können. Schließlich ist die Besetzung der obersten Führungsebene eines Unternehmens in vielen länderspezifischen Rechtsnormen eindeutig geregelt.¹⁷ Für deutsche Unternehmen legen etwa die Normen des Aktiengesetzes (§§ 76 AktG, 111 AktG), des GmbH-Gesetzes (§ 6 GmbHG) und auch die Bestimmungen des Corporate Governance Kodex (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2010, S. 1) fest, aus welchem Personenkreis sich das Top-Management-Team eines Unternehmens zusammensetzt.¹⁸

(2) Einem zweiten Ansatz zufolge entscheidet nicht der Titel einer Person oder ihre Position im Hierarchiegefüge eines Unternehmens über ihre Zugehörigkeit zum Top-Management-Team (Nielsen, 2010a, S. 306; Pettigrew, 1992, S. 176). Vielmehr ist es eine originäre Aufgabe des Forschers, herauszufinden, welche Individuen tatsächlich mit der Leitung eines Unternehmens betraut sind (Pettigrew, 1992, S. 178). In der Regel stützen sich Untersuchungen dabei auf die direkte Befragung eines sogenannten „key informant“. Hierbei handelt es sich meist um den CEO beziehungsweise um den Vorstandsvorsitzenden/-sprecher (Carpen-

¹⁷ Die Zusammensetzung des Top-Management-Teams kann in Abhängigkeit von länderspezifischen Corporate-Governance-Systemen variieren. Vgl. hierzu auch Charkham/Ploix (2005), Gerum (1998, S. 135-153), Hopt/Kanda/Roe/Wymeersch/Prigge (1998, Hrsg.), Kakabadse/Kakabadse (2010) und Schmid/Kretschmer (2004, S. 1).

¹⁸ Es muss kritisch angemerkt werden, dass Arbeiten, die dieser Herangehensweise folgen, keinesfalls einheitliche Operationalisierungen des Konstrukts „Top-Management-Team“ aufweisen, sondern regelmäßig nur einen Teil des Führungsgremiums in ihre Analysen einbeziehen. So berücksichtigen etwa Cheng/Chan/Leung (2010, S. 266) in ihrer Studie ausschließlich den CEO, Grigoleit (2011, S. 132) lediglich den Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens. Finkelstein/Hambrick/Cannella (2009, S. 10) verweisen auf eine relativ kleine Gruppe von Personen, die aus dem CEO eines Unternehmens besteht und alle Top-Manager inkludiert, welche direkt an den CEO berichten. Bertrand/Schoar (2003, S. 1175) ermitteln das Top-Management-Team aus dem Kreis der fünf Top-Manager eines Unternehmens, denen in einem bestimmten Geschäftsjahr die höchsten Gehälter zufließen. Eine Reduktion des Top-Management-Teams auf einzelne Personen – wie etwa den CEO – muss jedoch kritisch betrachtet werden. Vgl. Hambrick (2007, S. 334). Schließlich ist davon auszugehen, dass wichtige strategische Entscheidungen nicht völlig autark und ohne vorherige Konsultation der anderen Vorstandsmitglieder getroffen werden. Vgl. Greve/Mitsuhashi (2007, S. 1202), Lin/Liu (2011, S. 256), Minichilli/Corbetta/MacMillan (2010, S. 207).

ter/Geletkanycz/Sanders, 2004, S. 753).¹⁹ Damit wird deutlich, dass dieser Ansatz weitaus flexiblere Operationalisierungen des Konstrukts „Top-Management-Team“ zulässt. So kann der „key informant“ beispielsweise nicht nur interne Führungskräfte eines Unternehmens, sondern auch externe (Unternehmens-)Berater (Bergh/Gibbons, 2011), institutionelle Investoren oder die Vertreter eines wichtigen Kunden dem Top-Management-Team zurechnen (Amazon/Mooney, 1999, S. 346; Collins/Clark, 2003, S. 743; Iaquinto/Fredrickson, 1997, S. 68).²⁰

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Ausgestaltung des Konstrukts „Top-Management-Team“ maßgeblich von der jeweils gewählten Operationalisierungsvariante beeinflusst wird. Grundsätzlich erscheint die Identifikation der jeweiligen Individuen im Rahmen einer direkten Befragung sinnvoll; aus forschungspraktischen Gründen greift eine deutliche Mehrheit bestehender Untersuchungen jedoch auf Rechtsnormen und Corporate-Governance-Vorgaben zurück (Carpenter/Geletkanycz/Sanders, 2004, S. 753).²¹ Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass die von Pettigrew geforderte Konsultation von „key informants“ nicht nur Vorteile besitzt, sondern auch mit Nachteilen behaftet sein kann. Eine unternehmensspezifische Operationalisierung schränkt die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse per Definition stark ein. Darüber hinaus bleibt unklar, welcher „key informant“ im Unternehmen die Frage „Wer ist das Top-Management-Team?“ beantworten sollte. Kann der CEO oder der Vorstandsvorsitzende(-sprecher) entscheiden, welche Personen mit der Unternehmensführung betraut sind? Und verursacht die subjektive Antwort eines Individuums auf die Frage nach den Mitgliedern des Führungsgremiums nicht unwillkürlich Verzerrungen, die sich auch auf die Ergebnisse einer Untersuchung auswirken können?

Durch diese kritischen Fragen wird deutlich, dass auch eine Primärerhebung keinesfalls den „Königsweg“ zur Identifikation der Top-Manager eines Unternehmens darstellt. Diese Arbeit folgt daher nicht nur aus forschungspraktischen Gründen, sondern auch aufgrund der beschriebenen sachlogischen Überlegungen einer Definition, die sich an existierenden Rechtsnormen und Corporate-Governance-Richtlinien orientiert.

¹⁹ Zur Frage, inwiefern die Position des angelsächsischen CEO mit der des deutschen Vorstandsvorsitzenden/-sprechers gleichgesetzt werden kann, vgl. Crossland/Hambrick (2007, S. 778), Kaplan (1994b, S. 147), Oesterle (1999, S. 97-98).

²⁰ Vgl. hierzu auch die Arbeit von Arendt (2005), die ein sogenanntes „CEO-Adviser-Modell“ entwickelt und dabei davon ausgeht, dass sich das Top-Management-Team im Unternehmen in unterschiedlichen Entscheidungssituationen aus einem wechselnden Personenkreis zusammensetzt.

²¹ Carpenter und Kollegen stehen der Identifikation der Top-Management-Team-Mitglieder durch Rückgriff auf Rechtsnormen und Corporate-Governance-Vorgaben nicht ablehnend gegenüber. Sie verweisen vielmehr auf die Tatsache, dass mit beiden skizzierten Operationalisierungsvarianten vielversprechende Forschungsergebnisse erzielt wurden. Vgl. Carpenter/Geletkanycz/Sanders (2004, S. 759).

2.1.3 Zum Verständnis der Begriffe „Top-Management-Team“ und „Top-Manager“ in der vorliegenden Arbeit

Da sich das vorliegende Forschungsvorhaben der Analyse deutscher Aktiengesellschaften widmet,²² werden für die Bestimmung des Top-Management-Teams die Normen des deutschen Aktiengesetzes sowie des Deutschen Corporate Governance Kodex herangezogen.

Die Spitzenverfassung deutscher Aktiengesellschaften folgt dem sogenannten Vorstands-Aufsichtsrats-Modell,²³ welches eine Trennung zwischen Unternehmensführung (wahrgenommen durch den Vorstand) und der Unternehmensüberwachung (wahrgenommen durch den Aufsichtsrat) vorsieht. Im Folgenden soll überprüft werden, ob neben den Mitgliedern des (1) Vorstands auch die (2) Aufsichtsräte zum Top-Management-Team gezählt werden können.

(1) Der Vorstand als Teil des Top-Management-Teams

Gemäß § 76 AktG kommt dem Vorstand einer Aktiengesellschaft die alleinige Leitungskompetenz zu. Er vertritt das Unternehmen demnach nicht nur im Außenverhältnis, sondern ist auch mit der Führung der Geschäfte im Innenverhältnis betraut (Kutschker/Schmid, 2011, S. 581). Sofern ein Unternehmen über ein Grundkapital von mehr als drei Millionen Euro verfügt, muss der Vorstand aus zwei oder mehreren Personen bestehen.²⁴ Diese Personen-Gruppe trägt dann im Sinne des Kollegialprinzips und des Einstimmigkeitsprinzips gemeinsam und gleichberechtigt die Verantwortung der Unternehmensleitung (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2010, S. 1).²⁵ Der Gesetzgeber betont damit explizit, dass alle Vorstandsmitglieder gleichermaßen mit der Aufgabe der Unternehmensführung betraut sind und keinem einzelnen Vorstandsmitglied – etwa bei Abstimmungen – ein „besonderes Gewicht“ zukommt.²⁶ Den einschlägigen Rechtsnormen folgend, können also

²² Detaillierte Ausführungen zur Stichprobe, die im Rahmen der empirischen Untersuchung verwendet wurde, finden sich in Abschnitt 5.3.2.2.

²³ Zur Unterscheidung zwischen dem deutschen Vorstands-Aufsichtsrats-Modell (auch: Trennungsmodell) und dem angelsächsischen Board-Modell (auch: Vereinigungsmodell) vgl. Kutschker/Schmid (2011, S. 578-580), Schneider (2000), von Werder (2008, S. 54-55), Witt (2003).

²⁴ Laut § 76 Abs. 2 AktG kann der Vorstand einer Aktiengesellschaft mit einem Grundkapital von mehr als drei Millionen Euro auch aus einer Person bestehen – allerdings nur dann, wenn die Satzung des Unternehmens dies ausdrücklich bestimmt.

²⁵ Vgl. weiterführend zum Kollegialprinzip und zum Einstimmigkeitsprinzip von Werder (2008, S. 174).

²⁶ In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Vorstandsvorsitzende/-sprecher eines Unternehmens regelmäßig eine exponierte Stellung einnimmt, was zu einer faktischen Machtkonzentration beim Vorstandsvorsitzenden/-sprecher führen kann. Vgl. hierzu Greve/Mitsuhashi (2007, S. 1201), Grundei (2004, S. 14-15), Oesterle (1999, S. 97-98), Oesterle (2003, S. 201-202), Olie/van Iersson (2004, S. 139). Im Rahmen der Hypothesenentwicklung in Abschnitt 4.5.2 wird nochmals auf die besondere Stellung des Vorstandsvorsitzenden/-sprechers eingegangen.

sämtliche Mitglieder des Vorstands dem Führungsgremium eines Unternehmens zugerechnet werden.

(2) Der Aufsichtsrat als Teil des Top-Management-Teams

Nach Maßgabe der §§ 84 AktG und 111 AktG obliegt dem Aufsichtsrat die Bestellung und Abberufung sowie die Überwachung des Vorstands einer Aktiengesellschaft. Diese „traditionellen“ Aufsichtsratsstätigkeiten wurden in jüngster Vergangenheit um einige weitere Kompetenzfelder erweitert (Lutter, 2009a, S. 322). Durch die Regelungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie des Gesetzes zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (TransPuG) kam es zu einer weitaus stärkeren Einbindung des Aufsichtsrats in originäre „Vorstandsaufgaben“ (Aldenhoff/Jüttner/Karitzki, 2009, S. 37-39; Lutter, 2009a, S. 322, Lutter, 2009b, S. 775). Der Aufsichtsrat setzt sich beispielsweise gemeinsam mit dem Vorstand mit der Unternehmensplanung auseinander (Lutter, 2009a) und ist enger in geschäftspolitische Entscheidungen eingebunden (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2010, S. 7; Steger/Amann, 2009, S. 332). In diesem Zusammenhang verdeutlicht ein Zitat von Clemens Börsig, dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank, die veränderte Rolle des Aufsichtsrats in deutschen Unternehmen: „Während früher der Aufsichtsrat eine eher distanzierte Kontrolle des Vorstands ausübte, ist heute erheblich mehr gefordert. Als Aufgaben kamen u.a. hinzu: Zustimmung zur Unternehmensplanung, d.h. zu Strategie, Programmen und Budgets; laufende, tiefgehende Überwachung u.a. der Geschäftsentwicklung, der Rechnungslegung, des Risikoprofils, der Kontrollsysteme und entsprechende Einflussnahme bei Defiziten und Fehlentwicklungen; Einbindung in geschäftspolitische Entscheidungen sowie in die Nachfolgeplanung. Gefragt ist also nicht nur der Kontrolleur, sondern gleichzeitig auch der kritische Begleiter und kompetente Sparringspartner“ (Börsig, 2006, S. 4-5).

Lutter (2009b, S. 775) argumentiert, dass sich der Aufsichtsrat durch die genannten neuen Aufgabenfelder – insbesondere durch die Beteiligung an unternehmensspezifischen Planungsprozessen – von einem „Überwacher“ zum „Mitunternehmer“ gewandelt hat. Aus einer funktionalen Perspektive ist der Aufsichtsrat demnach ein Gremium, welches sich mit der grundsätzlichen Entwicklungsrichtung eines Unternehmens befasst und kann folglich auch als

Teil des Top-Management-Teams betrachtet werden.²⁷ Abbildung 2 veranschaulicht das Zusammenwirken der einzelnen Corporate-Governance-Gremien.

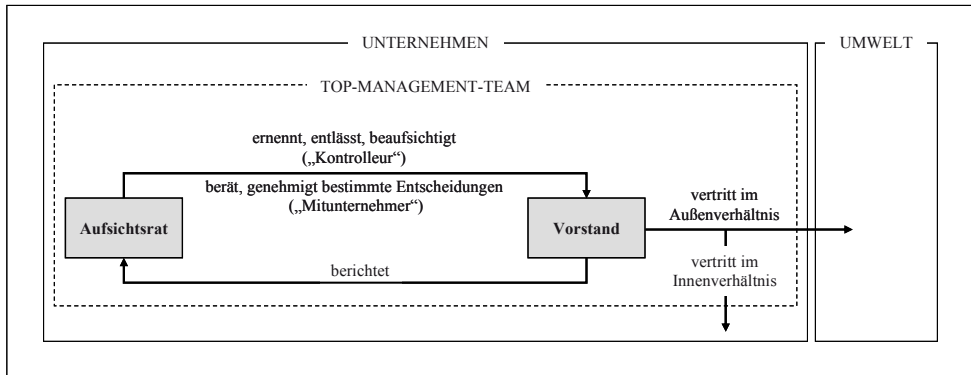


Abb. 2: Das Top-Management-Team einer deutschen Aktiengesellschaft

Quelle: in Anlehnung an Schmid/Daniel (2007b, S. 10)

Damit kann festgehalten werden, dass die Unternehmensführung deutscher Aktiengesellschaften durch den Vorstand und den Aufsichtsrat wahrgenommen wird. In der vorliegenden Arbeit gelten demnach alle Vorstands- und alle Aufsichtsratsmitglieder eines Unternehmens als Top-Manager.²⁸

2.2 Die Internationalität von Top-Managern

Nach den Ausführungen zum Top-Management-Team widmet sich der folgende Abschnitt der Internationalität von Führungskräften. Neben grundlegenden Überlegungen zum Begriff „Internationalität“ (Abschnitt 2.2.1) werden verschiedene Ansätze zur Messung der Internati-

²⁷ Finkelstein/Hambrick/Cannella (2009, S. 10) weisen für den angelsächsischen Raum ebenfalls auf einen zunehmenden Einfluss des Board of Directors hin. Sie bezeichnen das Board of Directors „supra-Top-Management-Team“.

²⁸ Der kritische Leser mag an dieser Stelle anmerken, dass mit der Hauptversammlung möglicherweise noch ein weiteres Organ der Aktiengesellschaft existiert, welches bei der Identifikation der Top-Management-Team-Mitglieder berücksichtigt werden muss. Schließlich entscheidet die Hauptversammlung gemäß § 119 AktG über „Grundlagenfragen“ – wie beispielsweise über Maßnahmen der Kapitalbeschaffung oder die Gewinnverwendung –, die oftmals von großer Bedeutung für eine Aktiengesellschaft sind. Vgl. Gernum/Möller (2009, S. 234), von Werder (2008, S. 109). Eine Leitungs- und Führungsfunktion der Hauptversammlung ergibt sich demnach möglicherweise direkt aus den Normen des Aktiengesetzes. Die Hauptversammlung greift allerdings nur punktuell in die (Geschäftsführungs-)Aktivitäten einer Aktiengesellschaft ein und wird daher in der Regel nicht als Leitungsorgan betrachtet. Vgl. von Werder (2008, S. 110). Ferner geht von Werder (2008, S. 110) in seiner Arbeit auf den Betriebsrat als weiteres Organ einer Aktiengesellschaft ein. Er verweist darauf, dass der Betriebsrat gemäß § 77 Abs. 1 Satz 2 BetrVG nicht durch einseitige Handlungen in die Leitung des Unternehmens eingreifen darf und somit nicht als Leitungsorgan des Unternehmens in Betracht gezogen werden kann.

onalität einer Person diskutiert (Abschnitt 2.2.2). Nach einem Zwischenfazit (Abschnitt 2.2.3) wird dargelegt, auf welche Art und Weise im vorliegenden Forschungsvorhaben die Ermittlung von Internationalität erfolgt (Abschnitt 2.2.4).

2.2.1 Grundlegende Überlegungen zum Begriff „Internationalität“

In der betriebswirtschaftlichen Forschung herrscht bislang kein Konsens darüber, was genau unter der Internationalität einer Person zu verstehen ist (Greve/Nielsen/Ruigrok, 2009, S. 217-218; Mäs/Mühler/Opp, 2005, S. 125; Nielsen, 2010b, S. 189; Palmer/Varner, 2007, S. 7; Staples, 2007, S. 318). Hambrick/Davison/Snell/Snow (1998, S. 185) verweisen etwa auf die besondere Bedeutung der Nationalität eines Individuums, während Tan/Meyer (2010, S. 161) die Faktoren „internationale Ausbildung“ und „internationale Berufserfahrung“ hervorheben. Und auch in der Unternehmenspraxis existieren hierzu zahlreiche unterschiedliche Meinungen. So vermerken etwa Vertreter der (Wirtschafts-)Presse, dass der Geburtsort eines Top-Managers im Zusammenhang mit der Ermittlung seiner Internationalität eher unwichtig ist. Entscheidend seien vielmehr die Erfahrungen, die eine Führungskraft im Ausland gesammelt hat (Fockenbrock, 2011, S. 22; Hecker/Peters, 2010, S. 2255). Klaus-Peter Müller, Aufsichtsratsvorsitzender der Commerzbank und Vorsitzender der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, nennt dahingegen die Staatsangehörigkeit einer Person und deren „Erfahrung mit Unternehmensmanagement in anderen Kulturen“ als wichtige Kriterien für die Beurteilung der individuellen Internationalität (Deilmann/Albrecht, 2010, S. 730-731).

Unabhängig davon, welche Eigenschaften zur Bestimmung der Internationalität herangezogen werden – üblicherweise handelt es sich dabei um demographische Charakteristika einer Person (Magnusson/Boggs, 2006, S. 115; Rivas, 2012, S. 6; Sambharya, 1996, S. 741). Dieser Vorgehensweise liegt die von Hambrick und Mason geäußerte Annahme zugrunde, wonach die Analyse demographischer Variablen Rückschlüsse auf latente psychologische Konstrukte – wie beispielsweise die Internationalität – ermöglicht (Hambrick/Mason, 1984, S. 196; Schwenk, 1995, S. 486).²⁹ Das abstrakte Konstrukt „Internationalität“, welches sich in den individuellen Werten und Einstellungen, Erfahrungen, Erlebnissen, Gewohnheiten und Vorurteilen eines Top-Managers manifestiert (Nielsen/Nielsen, 2011, S. 187; Sambharya, 1996, S. 741; Schmid/Daniel, 2006, S. 1), wird also durch direkt beobachtbare Charakteristika approximativ erfasst.

²⁹ Auf das Konzept von Hambrick und Mason wird in Abschnitt 4.2 ausführlich eingegangen.

2.2.2 Ansätze zur Messung der Internationalität von Top-Managern

Welche demographischen Merkmale eignen sich zur Bestimmung der Internationalität einer Führungskraft? Schmid/Daniel (2006) führen in ihrem Beitrag eine Literaturrecherche durch, um einen umfassenden Überblick über existierende Internationalitätsdimensionen zu erhalten. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts werden die von Schmid und Daniel identifizierten Variablen und deren Operationalisierungsvarianten vorgestellt, bevor die in der vorliegenden Arbeit verwendete Methode zur Messung der Internationalität präsentiert wird.

(1) Nationalität³⁰

In der wissenschaftlichen Literatur dient die Nationalität eines Individuums sehr häufig als Surrogat für dessen Internationalität (Arnegger/Hofmann/Pull/Vetter, 2010, S. 242; Hambrick/Davison/Snell/Snow, 1998, S. 183; Laurent, 1983, S. 77; Nielsen, 2010b, S. 188). Es wird vermutet, dass die Länder und Kulturen, in denen eine Person über längere Zeit komplexe Sozialisationsprozesse durchlaufen hat, auch deren Werte und Einstellungen, Erfahrungen, Erlebnisse, Gewohnheiten und Vorurteile beeinflussen (Asendorpf, 2007, S. 447-450; Hambrick/Davison/Snell/Snow, 1998, S. 185). Nielsen und Nielsen bemerken in diesem Zusammenhang: „Much of the cultural patterns of thinking, feeling, and acting are acquired in early childhood because at that time a person is most susceptible to learning and assimilation. These patterns are deeply rooted and once they have established themselves within a person's mind, they are unlikely to change substantially through subsequent experiences“ (Nielsen/Nielsen, 2011, S. 187). Die „prägenden Jahre“ der Enkulturation wirken sich darüber hinaus auch auf die linguistischen Fähigkeiten aus (Schmid/Daniel, 2006, S. 2; Walsh, 1995). So beeinflusst laut Hambrick/Davison/Snell/Snow (1998, S. 186) und Church (1982, S. 548) diese Zeitspanne etwa die Fähigkeit zum Erlernen und Verstehen fremder Sprachen. Das Wissen um fremde Kulturen und die Fertigkeiten, welche mit der Nationalität eines Top-Managers verbunden sind, können sich schließlich im Zusammenhang mit der internationalen Geschäftstätigkeit von Unternehmen als hilfreich erweisen (Nielsen, 2010b, S. 188).

Die Nationalität einer Person kann auf vielfältige Art und Weise, beispielsweise durch ihre Staatsangehörigkeit, ihren Geburtsort oder die Herkunft der Eltern, ermittelt werden (Hambrick/Davison/Snell/Snow, 1998, S. 183). In einigen Fällen verlassen sich Autoren lediglich auf die Analyse des Nachnamens (Palmer/Varner, 2007, S. 7). Eine Messung durch

³⁰ Die folgenden Ausführungen orientieren sich an den Arbeiten von Schmid/Kretschmer (2005, S. 6-10) und Schmid/Daniel (2006, S. 2-8).

solche Attribute muss jedoch als ungenau und wenig valide bezeichnet werden. So kann etwa eine Person über die Staatsangehörigkeit eines bestimmten Landes verfügen, ohne jemals längere Zeit in diesem Land verbracht zu haben. Grundsätzlich bleibt also fraglich, inwiefern beispielsweise die Staatsangehörigkeit einer Person Rückschlüsse auf deren kulturelle Prägung, Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen ermöglicht (Schmid/Daniel, 2006, S. 3).³¹

Hambrick/Davison/Snell/Snow (1998, S. 186) beziehen sich bei der Messung der Nationalität auf das Land, in dem eine Person vorwiegend aufgewachsen ist und im Rahmen ihrer Kindheit und Schulzeit gelebt hat. Das von Hambrick und Kollegen vorgestellte Konzept zur Bestimmung der Nationalität erscheint vielversprechend, da es den Forderungen Perlmutter Rechnung trägt und die Nationalität einer Person nicht mit ihrem Pass gleichsetzt (Perlmutter, 1969, S. 11). Diese Operationalisierungsvariante wird auch von anderen Autoren als geeignet erachtet (Nielsen/Nielsen, 2011, S. 187; Schmid/Daniel, 2006, S. 3).³²

(2) Internationale Ausbildung

Die Eigenschaften und Werte, die eine Person während ihrer „prägenden Jahre“ verinnerlicht hat, können durch internationale Erfahrungen in späteren Lebensphasen ergänzt und möglicherweise verändert werden (Schmid/Daniel, 2007b, S. 13). Hartmann (1996, S. 100) und Süß (2004, S. 84-85) verweisen hier explizit auf die Schulzeit und/oder Studienphase, die außerhalb des Heimatlandes verbracht wird. Solche Auslandsaufenthalte im Rahmen der Ausbil-

³¹ Die Staatsangehörigkeit einer Person dient in zahlreichen Kulturstudien als wichtiger Ausgangspunkt zur Identifikation von landesspezifischen Kulturdimensionen. Hofstede (vgl. Hofstede (1980), Hofstede (1982), Hofstede (2001), Hofstede/Hofstede (2009)) hat mit seiner Arbeit den wohl populärsten Beitrag zur Kulturforschung in der Betriebswirtschafts- und Managementliteratur geleistet. Vgl. Kutschker/Schmid (2011, S. 718). Dennoch bleibt diese Vorgehensweise nicht ohne Kritik: Es stellt sich die Frage, inwieweit zwischen der Staatsangehörigkeit einer Person und ihren kulturellen Werten ein Zusammenhang hergestellt werden kann. Vgl. hierzu auch nochmals das Zitat von Perlmutter (1969, S. 11). Auch wenn jüngere Kulturstudien – zum Beispiel House (2007) – über eine verfeinerte Erhebungsmethodik verfügen (vgl. Schmid/Dost (2009, S. 1468)), bleibt das Grundproblem zumindest in Teilen bestehen: Die Staatsangehörigkeit einer Person bildet weiterhin in vielen Fällen die (fragwürdige) Grundlage für Rückschlüsse auf deren kulturelle Werte.

³² Den bisherigen Ausführungen folgend, wird bei der Operationalisierung des Konstrukts „Nationalität“ in der Regel eine Auswahlentscheidung getroffen. So bestimmen beispielsweise entweder die Staatsangehörigkeit oder der Geburtsort der Eltern oder das Land, in dem eine Person ihre „prägenden Jahre“ verbracht hat, über deren Nationalität. Die Arbeit von Mäs/Mühler/Opp (2005, S. 125) zeigt jedoch, dass sich die Nationalität eines Individuums in mehreren Bereichen widerspiegelt. Demnach wird Personen „am ehesten die Eigenschaft ‚deutsch‘ zugeschrieben, wenn sie in Deutschland geboren sind, wenn die Staatsangehörigkeit der Eltern deutsch ist, wenn sie seit der Geburt in Deutschland wohnen und wenn sie fließend deutsch sprechen“. Die Operationalisierung des Konstrukts „Nationalität“ sollte demnach immer mehrere Dimensionen berücksichtigen. Der Literaturüberblick von Schmid/Kretschmer (2005) sowie die eigene Analyse bisher erschienener Literatur in Abschnitt 3.1 zeigen jedoch, dass existierende Arbeiten bei der Operationalisierung dieses Konstrukts oftmals nur eine Dimension heranziehen. Für diese Vorgehensweise sprechen unter anderem forschungspraktische Gründe (umfassende Angaben zu manchen von Mäs/Mühler/Opp (2005) genannten Variablen sind zum Beispiel nur eingeschränkt verfügbar).

dung können vielfältige Persönlichkeitsmerkmale und Fertigkeiten prägen, welche bei der Ausübung von Top-Management-Positionen heutzutage eine zentrale Bedeutung einnehmen. So erwähnt Hartmann (1996, S. 99), dass Auslandsaufenthalte unter anderem eine intensive Fremdsprachenschulung darstellen. Darüber hinaus verfügen Personen, die sich während ihrer Ausbildungsphase mit den Lern- und Arbeitsweisen fremder Kulturen auseinandersetzen mussten und in internationalen Gruppen Studieninhalte erarbeiteten in der Regel über eine hohe soziale und interkulturelle Kompetenz (Macharzina/Wolf, 1998, S. 55-56; Steinle/Krummacker/Hogrefe, 2009, S. 31).³³ Süß (2004, S. 84) wertet die Dauer und die Anzahl von Auslandsaufenthalten einer Person als Indikator für ihre interkulturelle Offenheit. Ein Individuum, dessen Lebenslauf mehrere Studiensemester in unterschiedlichen Ländern aufweist, verfügt demnach über einen ausgeprägten Durchhaltewillen, über Anpassungsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz (Süß, 2004, S. 84-85).

Bei der Messung der Dimension internationale Ausbildung wird in der Forschungspraxis auf unterschiedliche Operationalisierungen zurückgegriffen. So werden in einigen Arbeiten beispielsweise lediglich einfache Dummy-Variablen erhoben (Person hat im Ausland studiert/eine Berufsausbildung verfolgt; Person hat nicht im Ausland studiert/eine Berufsausbildung verfolgt) (Carpenter/Pollock/Leary, 2003, S. 811; Lee/Park, 2008, S. 968).³⁴ Sambharya (1996, S. 743) erhebt die Dauer der Ausbildungsjahre, die im Ausland verbracht wurden, und Süß (2004, S. 85) bemerkt, dass bei Studienaufenthalten im Ausland auch die kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland berücksichtigt werden sollte.³⁵

Gegen die Verwendung von Dummy-Variablen und für die Erhebung der Dauer einzelner Auslandsaufenthalte spricht die Tatsache, dass hierdurch differenzierte Einblicke in die internationale Ausbildung einer Person gewonnen werden können. Mehrwöchige Sprachreisen, die in den Lebensläufen einiger Personen möglicherweise als internationale Ausbildung gewertet werden, erlauben aufgrund ihrer relativ kurzen Dauer üblicherweise keinen intensiven Kontakt mit der Kultur des Gastlandes. Ein Auslandsstudium hingegen erstreckt sich zumeist über

³³ Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Konstrukt „interkulturelle Kompetenz“ vgl. Langhoff (1994, S. 10-17).

³⁴ Eine Variable wird als „Dummy-Variable“ bezeichnet, wenn sie binär kodiert ist und somit nur zwei Werte (üblicherweise 0 und 1) annehmen kann. Ein Beispiel: Liegt für einen Fall in der untersuchten Stichprobe eine bestimmte Eigenschaft vor, so erhält die Dummy-Variable den Wert 1. Liegt diese Eigenschaft nicht vor, wird der Dummy-Variablen der Wert 0 zugewiesen. Für weitere Ausführungen zu Dummy-Variablen vgl. zum Beispiel Fahrmeir/Kneib/Lang (2009, S. 81-82), Urban/Mayerl (2011, S. 276-277).

³⁵ In der Literatur existieren zahlreiche Ansätze zur Identifikation der Distanz zwischen Landeskulturen. Eine Übersicht populärer Untersuchungen findet sich bei Kutschker/Schmid (2011, S. 702-792). Weitere Ausführungen zum Konstrukt „kulturelle Distanz“ finden sich unter anderem bei Schmid (1996, S. 276-288) und Shenkar (2012).

Die Internationalität von Top-Managern
Aktienkursreaktionen auf die Benennung
internationaler Vorstände und Aufsichtsräte
Dauth, T.
2012, XXIII, 308 S. 37 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-00761-4