

## 2. Betrachtung der ISB als Schnittstellenthematik von Koordinationsforschung und Internationalem (Personal-)Management sowie Erarbeitung des aktuellen Forschungsstands

*„[G]lobal staffing is increasingly seen as a primary HR practice used by MNCs to control and coordinate their spatially dispersed global operations“<sup>77</sup>*

### 2.1 ISB im Rahmen der Koordinationsforschung

#### 2.1.1 Begriffsverständnis und Abgrenzung der Koordination

Die Notwendigkeit der Aufteilung der zur Leistungserstellung im Unternehmen durchzuführenden Aktivitäten auf dessen Mitglieder führt dazu, dass es dem Einzelnen nicht mehr möglich ist, die Gesamtheit aller Aktivitäten zu überblicken. Gleichzeitig kann die Leistung des Einzelnen meist nur dann dem Gesamtunternehmensziel dienen, wenn diese in Zusammenhang mit anderen Aktivitäten steht, d. h. wenn einzelne Organisationsmitglieder einander zu- bzw. zusammenarbeiten. Somit bestehen zwischen verschiedenen Tätigkeitsbereichen im Unternehmen Schnittstellen und Abhängigkeiten, sog. Interdependenzen.<sup>78</sup> An diesen Berührungspunkten tritt dann der Bedarf des hier zu betrachtenden Phänomens der Koordination auf, worunter generell „die wechselseitige Abstimmung (das Beiordnen) von Elementen eines Systems [im Original kursiv] zwecks Optimierung desselben“<sup>79</sup> verstanden wird.

In der Organisationslehre gilt die Koordination neben der Arbeitsteilung als eine der beiden Grunddimensionen einer Organisation<sup>80</sup> und umfasst dabei die „organisatorischen Regeln, die eine im Sinne der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung und Effizienzerzielung möglichst reibungslose und wirkungsvolle Kooperation der Aktionsträger [im Original kursiv] sichern sollen.“<sup>81</sup> Die Koordination der arbeitsteilig erbrachten Leistungen soll demnach zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Ausgehend von einem komplexen, mehrstufigen Zielsystem des jeweiligen Unternehmens wird eine Vielzahl an Zielen und Formen von Koordination unterschieden, wovon einige Typisierungen im Folgenden skizziert werden sollen (vgl. für einen Überblick Tab. 1).<sup>82</sup>

Ausgehend von der Annahme, dass Unternehmen produktive soziale Systeme darstellen, die vorrangig ökonomische Ziele verfolgen, kann Koordination zum einen auf die technisch-wirtschaftliche Dimension (Ziel: ökonomische Effizienz), zum anderen

---

<sup>77</sup> Collings, D. G., Scullion, H. (2009), S. 1249.

<sup>78</sup> Vgl. Scherm, E., Pietsch, G. (2007), S. 199 sowie Kieser, A., Kubicek, H. (1992), S. 95.

<sup>79</sup> Rühli, E. (1992), Sp. 1165.

<sup>80</sup> Wolf spricht bei Koordination gar vom „Herzstück des Organisierens“ (Wolf, J. [1994], S. 25).

<sup>81</sup> Grochla, E. (1978), S. 31 f.

<sup>82</sup> Vgl. Rühli, E. (1992), Sp. 1166.

auf die menschlich-soziale Dimension (Ziel: unter sozialen Gesichtspunkten optimale Gestaltung) ausgerichtet werden. Erfährt hingegen die Struktur des Unternehmens Beachtung, lässt sich zunächst die horizontale (Abstimmung gleichrangiger Einheiten) von der vertikalen Koordination (Ausrichtung nachgeordneter Einheiten auf ein übergeordnetes Ziel) unterscheiden.<sup>83</sup> Darüber hinaus wird die Abstimmung von Einheiten, die weder in vertikaler noch in horizontaler Beziehung zueinander stehen, bspw. in einer Netzwerkstruktur, als laterale Koordination bezeichnet.<sup>84</sup>

In Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Koordination wird zwischen präventiver bzw. vorausschauender (Vorauskoordination) und reaktiver Koordination (Feedback-Koordination) differenziert. Dabei wird mittels der Vorauskoordination versucht, Störungen zu vermeiden, während die Feedback-Koordination der Beseitigung bereits aufgetretener Störungen dient.<sup>85</sup>

Mit Blick auf den Träger der Koordination lässt sich Selbst- von Fremdkoordination abgrenzen. So wird erstere von allen Beteiligten i. S. der Selbstorganisation umgesetzt, für letztere hingegen bedarf es einer speziellen Instanz im hierarchischen Gefüge des Unternehmens. Eine vergleichbare Unterscheidung stellt die informale (freiwillige) gegenüber der formalen (institutionalisierten) Koordination dar. In Anbetracht ihrer Wirkung wird zuletzt die unmittelbare (interaktionelle) von der mittelbaren (strukturellen) Koordination unterschieden.<sup>86</sup>

Perspektive	Form der Koordination
Unternehmen als produktives soziales System mit ökonomischer Zielsetzung	Koordination der technisch-wirtschaftlichen vs. menschlich-sozialen Dimension
Struktur des Unternehmens	Horizontale vs. vertikale vs. laterale Koordination
Zeitpunkt der Koordination	Voraus- vs. Feedback-Koordination
Träger der Koordination	Selbst- vs. Fremd-Koordination, formale vs. informale Koordination
Wirkung der Koordination	Unmittelbare vs. mittelbare Koordination

**Tab. 1: Typisierungen von Koordination**

Quelle: Eigene Darstellung.

In Anlehnung an die Argumentation von Kutschker/Schmid (2011) soll der Begriff der Koordination an dieser Stelle noch von ähnlichen, in anderen Arbeiten häufig mit Ko-

<sup>83</sup> Vgl. Rühli, E. (1992), Sp. 1166.

<sup>84</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1016.

<sup>85</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1016 sowie Rühli, E. (1992), Sp. 1166.

<sup>86</sup> Vgl. Rühli, E. (1992), Sp. 1166 f.

ordination synonym verwendeten Begriffen abgegrenzt werden. So werden hier sowohl die *Steuerung*, die sich streng genommen auf die vorausschauende und vertikale Koordination beschränkt, als auch die in anglo-amerikanischen Veröffentlichungen häufig auftretende Bezeichnung der *Kontrolle*<sup>87</sup>, die eher eine vertikale und reaktive Koordination fokussiert, aufgrund der sehr einseitigen Sichtweise lediglich als Teilaspekte der Koordination verstanden.<sup>88</sup> Demgegenüber wird *Integration* im Folgenden als Synonym der Koordination verwendet, was sich mithilfe der Begriffsdefinition von Martinez/Jarillo (1991), die unter Koordination „the process of integrating activities that remain dispersed across subsidiaries“<sup>89</sup> verstehen, erklären lässt.

### 2.1.2 Bedeutung und Notwendigkeit von Koordination im internationalen Unternehmensverbund

Nach Rühli (1992) ist der – wie bereits dargestellt – prinzipiell aus der Arbeitsteilung entstehende Koordinationsbedarf insb. dann groß, wenn

- eine weit fortgeschrittene Differenzierung des Systems vorliegt,
- die Beziehung zwischen den Elementen eine hohe Komplexität und Intensität aufweist,
- große Distanzen zu überwinden sind (z. B. räumlich, zeitlich),
- „die zu lösenden Probleme umfangreich, variabel oder unstrukturiert sind und das dysfunktionale Verhalten von Elementen die Zielerreichung des Systems nachhaltig gefährdet.“<sup>90</sup>

Bei näherer Betrachtung der hier dargestellten ‚Bedingungen‘ fällt auf, dass diese in besonderem Maße auf grenzüberschreitend tätige Unternehmen zutreffen. So weisen MNU eine starke Differenzierung des Unternehmens in einzelne, räumlich wie auch zeitlich distanzierte Einheiten auf, deren Beziehungen nicht zuletzt aufgrund kultureller Differenzen als sehr komplex beschrieben werden können. Eine fehlende Zielkonformität einzelner Unternehmenseinheiten könnte dem internationalen Unternehmensverbund insgesamt schaden.

Gerade im Hinblick auf das bereits zuvor angesprochene Dilemma der internationalen Geschäftstätigkeit<sup>91</sup> kommt dem Koordinationsaspekt somit eine besondere Rolle zu. So lassen sich den beiden Problembereichen der Sicherung interner Effizienz

---

<sup>87</sup> Vgl. hierzu bspw. die Veröffentlichungen von Ouchi, W. G., Maguire, M. A. (1975); Egelhoff, W. G. (1984); Baliga, B. R., Jaeger, A. M. (1984); Jaeger, A. M., Baliga, B. R. (1985).

<sup>88</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1017 ff.

<sup>89</sup> Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1991), S. 431.

<sup>90</sup> Rühli, E. (1992), Sp. 1165.

<sup>91</sup> Vgl. Kap. 1.1.1 sowie 1.2.1.

(Standardisierung) und der Wahrung externer Wettbewerbsfähigkeit (Differenzierung) die Größen Koordination und Konfiguration zuordnen.<sup>92</sup> Die Koordination i. S. der Sicherung interner Effizienz umfasst dabei folgende Kernaufgaben:

- Gesamtstrategiekonforme Einzelentscheidungen der Auslandseinheiten sicherstellen,
- Abstimmungskosten zwischen Funktionsbereichen der MG und der Auslandseinheiten minimieren und
- Motivation und unternehmerische Initiative und Kreativität des Managements der Auslandseinheiten fördern.<sup>93</sup>

Während Koordination als „die Interaktionsintensität der Abstimmungsmaßnahmen im Unternehmensverbund“<sup>94</sup> definiert wird, wird im Internationalen Management unter Konfiguration die geografische Verteilung der Elemente der Wertschöpfungskette verstanden. Ausgehend von der Annahme, dass der Ausgestaltung der Konfiguration der Charakter einer strategiebasierten Grundsatzentscheidung beizumessen ist, gilt die Koordination als Möglichkeit der variablen, taktischen Intervention, worin auch deren besondere Bedeutung zu erkennen ist: „Der Koordination kommt damit die Aufgabe zu, über den Zusammenhalt der dezentralen Einheiten die ökonomische Schlagkraft des internationalen Unternehmens zu wahren und hierbei diejenigen Instrumentarien einzusetzen, welche in bezug [sic!] auf die [...verfolgten Ziele] als situationsadäquat bezeichnet werden können.“<sup>95</sup> Welche Instrumente hierfür in Frage kommen und wie diese sich systematisieren lassen, soll Gegenstand des folgenden Kapitels sein.

### **2.1.3 Systematisierung möglicher Koordinationsinstrumente**

Zur Überwindung der fehlenden (geografischen sowie kulturellen) Nähe zwischen Heimat- und Auslandsgesellschaften werden Koordinationsmechanismen eingesetzt, die sicherstellen sollen, dass sich die Auslandsgesellschaft entsprechend der weltweiten Unternehmensstrategie verhält und deren lokale Anpassungsmöglichkeiten gleichzeitig nicht zu sehr eingeschränkt werden.<sup>96</sup> Somit wird unter Koordinationsinstrumenten – in Übereinstimmung mit dem hier verwendeten Koordinationsbegriff<sup>97</sup> –

---

<sup>92</sup> Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 707. Zur Bedeutung von Koordination und Konfiguration der weltweiten Aktivitäten von MNUs vgl. auch Porter, M. E. (1989), S. 25 ff.

<sup>93</sup> Vgl. Macharzina, K. (1990), S. 372.

<sup>94</sup> Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 707 ff.

<sup>95</sup> Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 709.

<sup>96</sup> Vgl. Holtbrügge, D., Welge, M. K. (2010), S. 227.

<sup>97</sup> Hiermit soll die synonyme Verwendung der Begriffe Koordination und Integration nochmals verdeutlicht werden (vgl. Kap. 2.1.1).

„any administrative tool for achieving integration among different units within an organization“<sup>98</sup> verstanden.

In der Unternehmenspraxis lassen sich dabei zwei unterschiedliche Strategien zum Umgang mit Koordinationsbedarf feststellen. Zum einen wenden Unternehmen Strategien an, um den Koordinationsbedarf zu reduzieren, zum anderen versuchen sie den Koordinationsbedarf mittels geeigneter Instrumente zu decken.<sup>99</sup> Da es im Folgenden um die Handhabung bestehenden Koordinationsbedarfs geht, fokussieren die weiteren Überlegungen letztere Möglichkeit. Die hiermit angesprochenen Mechanismen der Koordination werden in der Literatur seit langem kontrovers diskutiert; dennoch liegt bis heute keine allgemein gültige Kategorisierung selbiger vor.<sup>100</sup> So differenzieren bspw. Baliga/Jaeger (1984) zwischen *cultural control* und *bureaucratic control*<sup>101</sup>, während Egelhoff (1984) in Anlehnung an Ouchi/Maguire (1975) *behavior control* von *output control* unterscheidet.<sup>102</sup> Da die Entwicklung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit verschiedenen Koordinationsinstrumenten einen Erklärungsbeitrag zur Relevanz des vorliegenden Untersuchungsgegenstands liefert, wird diese zu einem späteren Zeitpunkt nochmal genauer betrachtet.<sup>103</sup>

Insb. innerhalb der deutschsprachigen Literatur hat sich die auf den Überlegungen des Soziologen Leavitt (1964)<sup>104</sup> fußende Systematisierung von Khandwalla (1975)<sup>105</sup> in strukturelle, technokratische und personenorientierte Koordinationsinstrumente durchgesetzt, die später vorrangig durch Welge (1980) und Kenter (1985)<sup>106</sup> auf die Steuerung von Auslandseinheiten übertragen wurde und damit Einzug in das Internationale Management fand.<sup>107</sup> Die breite Akzeptanz dieser Abgrenzungsmöglichkeit liegt zum einen in der weitgehend vorliegenden Trennschärfe der einzelnen Kategorien, zum anderen in der Berücksichtigung aller wesentlichen Aspekte vorangegangener Ansätze begründet.<sup>108</sup> Vor diesem Hintergrund soll diese Systematisierung auch den weiteren Überlegungen der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt werden, wobei die personenorientierten Koordinationsinstrumente – ob deren

---

<sup>98</sup> Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 490.

<sup>99</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1025.

<sup>100</sup> Vgl. Morschett, D. (2007), S. 166. Für einen Überblick zu verschiedenen Systematisierungsversuchen internationaler Koordinationsinstrumenten vgl. Wolf, J. (1994), S. 116.

<sup>101</sup> Vgl. bspw. Baliga, B. R., Jaeger, A. M. (1984); Jaeger, A. M., Baliga, B. R. (1985).

<sup>102</sup> Vgl. hierzu exemplarisch Ouchi, W. G., Maguire, M. A. (1975) und Egelhoff, W. G. (1984).

<sup>103</sup> Vgl. hierzu Kap. 2.1.4.

<sup>104</sup> Vgl. Leavitt, H. J. (1964).

<sup>105</sup> Vgl. Khandwalla, P. N. (1975), S. 141 ff.

<sup>106</sup> Vgl. hierzu die Veröffentlichungen von Welge, M. K. (1980) sowie Kenter, M. E. (1985).

<sup>107</sup> Vgl. Morschett, D. (2007), S. 166 und Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1033.

<sup>108</sup> Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 711.

Bedeutung für den Untersuchungsgegenstand – besondere Berücksichtigung erfahren sollen.

Zu den **strukturellen Koordinationsinstrumenten** zählen sowohl die Einbindung des Auslandsgeschäfts in die formale Organisationsstruktur des Unternehmens als auch der Grad der Entscheidungscentralisation im Unternehmensverbund.<sup>109</sup> Im erstgenannten Fall wird dabei zwischen einer deutlichen Trennung des Inlands- vom Auslandsgeschäft, sog. differenzierte Strukturen, und dem Verzicht auf eine solche Trennung, sog. integrierte Strukturen, unterschieden. Im Rahmen differenzierter Strukturen werden alle das Auslandsgeschäft betreffenden Aktivitäten in einer sog. internationalen Division oder – bei rechtlicher Selbständigkeit – in einer internationalen Holding zusammengefasst. Die zweite Alternative hingegen verkörpert ein globales Unternehmenskonzept, indem die zuvor gegebene Trennung aufgehoben wird und die Leiter verschiedener Segmente sowohl für das Inlands- als auch für das Auslandsgeschäft verantwortlich sind. Diese integrierte Struktur kann analog den klassischen Organisationsstrukturen national tätiger Unternehmen ausgestaltet sein.<sup>110</sup>

Im zweiten Fall geht es um den Grad der Entscheidungscentralisation im Unternehmensverbund, genauer die hierarchische Verteilung der Entscheidungskompetenzen. In Bezug auf die internationale Geschäftstätigkeit bedeutet dies, dass ein MNU umso stärker zentralisiert ist, je mehr Entscheidungskompetenzen bei der MG liegen.<sup>111</sup>

Die **technokratischen Koordinationsinstrumente** umfassen die Routinisierung sowie Standardisierung von Arbeitsinputs, -prozessen und -ergebnissen und können in Form von Regeln und Programmen, Plänen, Budgets und Berichtssystemen vorliegen.<sup>112</sup> Ihr Vorteil besteht grundsätzlich darin, dass i. S. der Vorauskoordination durch den Einsatz standardisierter Verfahrensweisen das Auftreten von Abstimmungsproblemen im Vorhinein zu vermeiden versucht wird.<sup>113</sup> Gleichzeitig dienen sie – durch die mittels der Standardisierung erreichte Vergleichbarkeit – auch einer verbesserten Kontrolle und tragen aufgrund des weitgehend personenunabhängigen Einsatzes zu einer höheren Systemstabilität bei.<sup>114</sup> Den Vorteilen technokratischer Koordinationsinstrumente ist allerdings die Gefahr gegenüberzustellen, dass der

---

<sup>109</sup> An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Entscheidungscentralisation nicht immer den strukturellen Koordinationsinstrumenten zugeordnet wird. So sieht Wolf diese bspw. eher als technokratischen Koordinationsmechanismus an (vgl. Wolf, J. [1997], S. 359; Wolf, J. [1994], S. 119).

<sup>110</sup> Vgl. Welge, M. K. (1989c), Sp. 1593 f. Einen aussagekräftigen Überblick zu den Idealtypen differenzierter/integrierter Strukturen geben Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (1995), S. 313 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1039; Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 712.

<sup>112</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1040 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Morschett, D. (2007), S. 171.

<sup>114</sup> Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 712 f.

durch eine zu starke Formalisierung entstehende Autonomieverlust der Auslandseinheit mit einer Reduktion der Motivation des lokalen Managements einhergeht.<sup>115</sup>

Im Gegensatz zu den strukturellen und technokratischen wird bei den **personenorientierten Koordinationsinstrumenten** explizit der Mensch, d. h. die Unternehmensmitglieder, als Koordinationsträger genannt.<sup>116</sup> Unter diese Instrumentengruppe werden in der Literatur v. a. die Standardisierung von Rollen und Unternehmenskultur, persönliche Weisungen und Selbstabstimmungen sowie Besuchsverkehr und Managertransfer subsumiert.<sup>117</sup>

Die an die Idee der technokratischen Koordination erinnernde *Standardisierung von Rollen* setzt an den Verhaltenserwartungen an bestimmte Rollen im Unternehmen an. Je stärker diese standardisiert sind, desto klarer sind die Erwartungen an das Verhalten der jeweiligen Rollenträger und damit desto stärker die koordinative Wirkung. Eines ähnlichen Prinzips bedient sich die kulturorientierte Koordination, der eine normative Integrationskraft beigemessen wird. Durch die Sozialisation im Unternehmen gleichen sich dessen Mitglieder im Hinblick auf Grundannahmen, Werte, Normen und Einstellungen an, was sich wiederum auf die Verhaltensebene auswirkt. Gelingt also die Implementierung EINER *Unternehmenskultur* in Mutter- und Auslandsgesellschaften, ergeben sich deutliche Koordinations- respektive Integrationsmöglichkeiten für das Unternehmen.<sup>118</sup>

*Persönliche Weisungen*, die als vertikales Koordinationsinstrument gelten, werden durch eine hierarchische Über- und Unterordnung von Stellen legitimiert und dabei vermehrt i. S. einer Feedbackkoordination eingesetzt. Erfolgt ein bewusster Verzicht übergeordneter Instanzen auf das Weisungsrecht zugunsten von Gruppenentscheidungen, ist von dem horizontalen Koordinationsinstrument der *Selbstabstimmung* die Rede. Beide Koordinationsinstrumente sind dabei von einem angemessenen struktu-

---

<sup>115</sup> Vgl. Holtbrügge, D., Welge, M. K. (2010), S. 244.

<sup>116</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1033.

<sup>117</sup> Vgl. Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1047 ff. Zur personalen Steuerung mittels kultureller Mechanismen vgl. Jaeger, A. M. (1989), Sp. 2019 f.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1050 f. Jaeger (1989) geht sogar so weit, zu sagen, dass sich das Management der MG „[w]egen der Existenz einer Unternehmenskultur [...] darauf verlassen [kann], daß [sic!] die Manager in der Tochtergesellschaft das Geschäft so führen werden, wie es die Muttergesellschaft wünscht“ (Jaeger, A. M. [1989], Sp. 2019).

An dieser Stelle sei ergänzend angemerkt, dass es allerdings auch solche Unternehmen gibt, die eine Übertragung der Unternehmenskultur der MG auf die Auslandsgesellschaften überhaupt nicht beabsichtigen und demnach dieses Koordinationsinstrument nicht einsetzen (vgl. Kutschker, M., Schmid, S. [2011], S. 1051).

rellen Rahmen abhängig, was deren enge Verbindung zur erstgenannten Kategorie von Koordinationsinstrumenten verdeutlicht.<sup>119</sup>

Da gerade in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen nicht alle Abstimmungen durch formelle Systeme der Unternehmenskommunikation erfolgen können, nutzen MNU darüber hinaus das Koordinationsinstrument des *Besuchsverkehrs*.<sup>120</sup> Durch den diesem Instrument inhärenten persönlichen Kontakt ergibt sich eine situationspezifische Anpassungsmöglichkeit an den Gesprächspartner, wodurch sich die Kommunikation erheblich effizienter gestalten lässt als dies via schriftlichem Kontakt oder Telefonaten möglich wäre.<sup>121</sup> Prinzipiell ist bei diesem als unmittelbar zu bezeichnenden Koordinationsinstrument<sup>122</sup> sowohl der Besuch von Vertretern der MG in der Auslandsgesellschaft als auch *vice versa* denkbar.<sup>123</sup>

Die Vorteile des persönlichen Kontakts können auch über den *Managertransfer*, d. h. die Entsendung von Führungskräften von der MG in die Auslandsgesellschaft oder umgekehrt, realisiert werden. Dabei zählt die erstgenannte Variante, nämlich der längerfristige Auslandsaufenthalt von Angehörigen der MG, „zu den wirkungsvollsten Instrumenten der Konzernzentrale zur Steuerung ausländischer Tochtergesellschaften“<sup>124</sup> und ist nicht zuletzt deshalb Untersuchungsteilgegenstand der vorliegenden Arbeit. Die besondere koordinative Bedeutung des Managertransfers liegt dabei vorrangig in der adäquaten Umsetzung unternehmerischer Ziele, der Sicherung des Wissenstransfers, einer Erleichterung der Kommunikation und der als Träger der Unternehmenskultur möglichen Homogenisierung unternehmensspezifischer Werte begründet.<sup>125</sup> Diese Aufzählung zeigt die enge Verknüpfung des Managertransfers mit anderen Koordinationsinstrumenten, wie der kulturorientierten Koordination<sup>126</sup> oder dem Wissenstransfer. Darüber hinaus spielen im Zusammenhang mit den personenorientierten Koordinationsinstrumenten, insb. dem Managertransfer, weitere Mechanismen wie die Koordination über Verträge oder die Koordination über Vertrauen eine besondere Rolle. Eine Vertiefung dieser Überlegungen soll im Interesse einer sachlogisch nachvollziehbaren Argumentation allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.<sup>127</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. hierzu Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1047 f.

<sup>120</sup> Vgl. hierzu Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1049 sowie Wolf, J. (1994), S. 135.

<sup>121</sup> Vgl. Wolf, J. (1994), S. 136 sowie Dobry, A. (1983), S. 117.

<sup>122</sup> Vgl. hierzu Kap. 2.1.1.

<sup>123</sup> Vgl. hierzu Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1050.

<sup>124</sup> Dobry, A. (1983), S. 148.

<sup>125</sup> Vgl. hierzu Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1050 und Dobry, A. (1983), S. 148 f.

<sup>126</sup> Vgl. hierzu Jaeger, A. M. (1989), Sp. 2020.

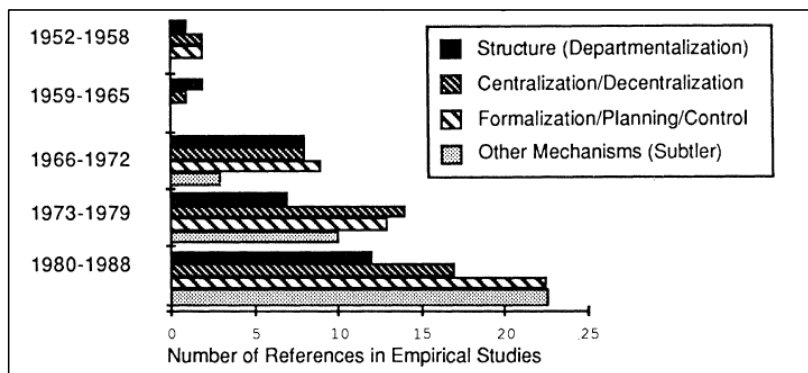
<sup>127</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.1.



An dieser Stelle ist abschließend festzuhalten, dass wenngleich Unternehmen dem Koordinationsbedarf immer mit einer Vielzahl an Koordinationsinstrumenten begegnen, eine situationsspezifische Dominanz bestimmter Instrumente festgestellt werden kann.<sup>128</sup> Aufgrund der bereits skizzierten besonderen Bedeutung des Managertransfers, der eine wichtige (wenn nicht die wichtigste) Form der ISB darstellt, soll dessen Einsatz als Koordinationsinstrument hier untersucht werden, denn „global staffing is increasingly seen as a primary HR practice used by MNCs to control and coordinate their spatially dispersed global operations“<sup>129</sup>. Dabei gilt es im Verlauf der Arbeit noch genauer zu klären, in Abhängigkeit welcher Situationsvariablen dieses Koordinationsinstrument in der Unternehmensrealität tatsächlich eingesetzt wird bzw. diese unternehmensspezifische Koordinationsstrategie dominiert.

#### 2.1.4 Entwicklung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Einsatz von Koordinationsmechanismen in der Unternehmenspraxis unter besonderer Berücksichtigung des Führungskräfte transfers als Variante der ISB

Ungeachtet der zahlreichen Systematisierungsmöglichkeiten der verschiedenen Koordinationsinstrumente stellen Martinez/Jarillo (1989) bei näherer Betrachtung der Entwicklung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Einsatz von Koordinationsmechanismen in der Unternehmenspraxis die zunehmende Bedeutung sog. weicher Koordinationsinstrumente, worunter auch der Führungskräfte transfer subsumiert wird,<sup>130</sup> fest (vgl. Abb. 5).<sup>131</sup>



**Abb. 5: Entwicklung der Studien zu in MNUs eingesetzten Koordinationsmechanismen**

Quelle: Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 496.

<sup>128</sup> Vgl. hierzu Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 1065.

<sup>129</sup> Collings, D. G., Scullion, H. (2009), S. 1249.

<sup>130</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 491.

<sup>131</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 496.

Basierend auf einer detaillierten Analyse 85 ausgewählter Arbeiten zu Koordinationsmechanismen, die zwischen 1953 und 1988 veröffentlicht wurden, identifizieren die beiden Autoren innerhalb der Koordinationsforschung einen Trend von der bis zur Mitte der 1970er Jahre vorrangigen Betrachtung struktureller und formaler Koordinationsmechanismen hin zur (zusätzlichen) Fokussierung subtilerer, informaler Instrumente (ohne jedoch die zuvor genannten Instrumente außer Acht zu lassen).<sup>132</sup> Diese Entwicklung führen sie zum einen auf das Lernen der Forschung aus vorangegangenen Bemühungen i. S. des Erkenntnisfortschritts, zum anderen auf die tatsächlich beobachtbare Entwicklung des Einsatzes von Koordinationsinstrumenten in der Unternehmensrealität zurück. Letzteres sehen die Autoren in Veränderungen der Unternehmensumwelt begründet, die wiederum Veränderungen der Wettbewerbssituation und damit eine Anpassung der strategischen Ausrichtung von Unternehmen hervorrufen. Dies beeinflusst dann die strukturelle Konfiguration des Unternehmens und die daraus resultierende Koordinationsbedarfsdeckung mittels geeigneter Instrumente.<sup>133</sup>

Die hier angesprochene Entwicklung der Koordinationspraxis lässt sich als Konsequenz der Veränderung globaler Rahmenbedingungen sehen, die zu einer netzwerkartigen Struktur des Unternehmensverbundes führen. Durch die innerhalb der Netzwerkstruktur zwischen einzelnen Unternehmenseinheiten notwendigen, intensiven Austauschbeziehungen in materieller, immaterieller wie auch personeller Hinsicht erfahren informelle Koordinationsmechanismen den angesprochenen Bedeutungszuwachs.<sup>134</sup> Somit „wird [auch] der grenzüberschreitende Personalaustausch zwischen Subsystemen des internationalen Unternehmensverbundes als fundamentale Austauschdimension fest verankert.“<sup>135</sup>

Aus diesen Überlegungen ließe sich nun ableiten, dass durch die festgestellte zunehmende Verwendung subtilerer, informaler Koordinationsmechanismen auch der dazugehörige Führungskräfte-Transfer im Zeitverlauf an Bedeutung gewonnen hat. Diese Schlussfolgerung ist allerdings kritisch zu hinterfragen. So lässt sich bei näherer Betrachtung des hier fokussierten Einsatzes des Führungskräfte-Transfers als Koordinationsinstrument die interessante Entdeckung machen, dass dieser in der Un-

---

<sup>132</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 493.

<sup>133</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 500 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Macharzina, K., Oesterle, M.-J. (2002), S. 710. Auch Holtbrügge/Welge (2010) konstatieren in diesem Zusammenhang, dass die Evolution der Rolle der MG von einer direkten Kontrolle ausländischer TGs hin zur Kontextsteuerung zum einen zu einer Erweiterung des Spektrums an Koordinationsmechanismen führt, zum anderen gleichzeitig zu dessen Verschiebung hin zu einer dominanten Stellung personenorientierter Instrumente (vgl. Holtbrügge, D., Welge, M. K. [2010], S. 261).

<sup>135</sup> Vgl. Hein, S. (1999), S. 3.

ternehmenspraxis wohl in jeder der untersuchten Phasen eine bedeutende Rolle gespielt hat – nur unter einer anderen Bezeichnung (vgl. Tab. 2).

Phase	Strukturelle Konfiguration des MNUs	Einsatz des Führungskräfte-transfers als Teil der hauptsächlich angewandten Koordinationsinstrumente
Phase I (1920 - 1950)	Dezentrale Föderation	Verhaltenskontrolle durch den Einsatz von Expatriates als Führungskräfte
Phase II (1950 - 1980)	Zentralisierte Knotenpunkt- struktur	Verhaltens- (und kulturelle) Kontrolle v. a. in japanischen MNUs
Phase III (1980 - )	Integriertes Netzwerk	Zusätzlich: informale Kommunikation zwischen allen Managern und Entwicklung einer starken Unternehmenskultur

**Tab. 2: Entwicklung des Führungskräfte-transfereinsatzes in MNUs**

Quelle: In Anlehnung an Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 503 ff.

Den Ergebnissen von Martinez/Jarillo (1989) lässt sich entnehmen, dass der Führungskräfte-transfer als Ausprägung der Verhaltenskontrolle in der Unternehmensrealität bereits in den ersten beiden hier betrachteten Phasen Anwendung gefunden hat.<sup>136</sup> Durch die Zuordnung des Führungskräfte-transfers zur Verhaltenskontrolle wird gleichzeitig dessen zuvor zunächst angenommene ausschließliche Zuordnung zu den informalen Koordinationsmechanismen aufgehoben:

*„Besides being a formal mechanism of coordination and control, the use of home nationals allowed headquarters to maintain informal linkages with subsidiaries by means of a corporate culture transmitted to these executives through a long training process while working at home. This mechanism enabled headquarters to ensure the loyalty and identification of these expatriates with corporate values, and to preserve the company's management style even in remote regions of the world.“<sup>137</sup>*

In der dritten Phase rücken im Rahmen der Berücksichtigung subtilerer, komplexer Koordinationsmechanismen dann neben der Kontroll- bzw. Koordinationsfunktion i. S. der Verhaltenskontrolle weitere Ziele des Führungskräfte-transfers, wie die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur, zusätzlich in den Fokus des Interesses.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 506.

<sup>137</sup> Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 503.

<sup>138</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 508.

Um die Ergebnisse von Martinez/Jarillo (1989) allerdings einwandfrei auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand übertragen zu können, soll an dieser Stelle nochmal explizit untersucht werden, was Martinez/Jarillo (1989) unter formalen und informalen Koordinationsmechanismen verstehen: Im Rahmen ihrer Analyse differenzieren die Autoren vier verschiedene Kategorien, von denen die ersten drei zu den formalen und letztere zu den informalen Mechanismen gezählt werden. Diese vier Kategorien umfassen wiederum jeweils unterschiedliche der in der Literatur am häufigsten thematisierten Koordinationsinstrumente (vgl. Tab. 3).

Gruppe	Kategorie	Koordinationsmechanismen
Structural and formal mechanisms	Structure (Departmentalization)	1. Departmentalization or grouping of organizational units, shaping the formal structure.
	Centralization/Decentralization	2. Centralization or decentralization of decision making through the hierarchy of formal authority.
	Formalization/Planning/Control	3. Formalization and standardization: written policies, rules, job descriptions, and standard procedures, through instruments such as manuals, charts, etc. 4. Planning: strategic planning, budgeting, functional plans, scheduling, etc. 5. <b>Output and behavior control:</b> financial performance, technical reports, sales and marketing data, etc., and direct supervision.
Other mechanisms, more informal and subtle	Other mechanisms (subtler)	6. <b>Lateral or cross-departmental relations:</b> direct managerial contact, temporary or permanent teams, task forces, committees, integrators, and integrative departments. 7. <b>Informal Communication:</b> personal contacts among managers, management trips, meetings, conferences, transfer of managers, etc. 8. <b>Socialization:</b> building an organizational culture of known and shared strategic objectives and values by training, transfer of managers, career path management, measurement and reward systems, etc.

**Tab. 3: Zuordnung der in der Literatur am häufigsten verwendeten Koordinationsmechanismen zu den Kategorien von Martinez/Jarillo (1989)**

Quelle: In Anlehnung an Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 491.

Wie i. V. m. der Betrachtung der Phasen bereits angedeutet, kann der Führungskräftetransfer (wenn auch nicht durchgängig explizit) verschiedenen Koordinationsmechanismen aus beiden Gruppen (!) zugeordnet werden (vgl. die durch Fettdruck hervorgehobenen Instrumente in Tab. 3). Während die informalen Koordinationsmechanismen der lateralen oder bereichsübergreifenden Beziehungen, der informalen Kommunikation und der Sozialisation (Nr. 6-8) weitgehend den zuvor dargestellten,

personenorientierten Koordinationsinstrumenten<sup>139</sup> entsprechen, bedarf die Bezeichnung *output and behavior control* (Nr. 5) einer näheren Betrachtung.

Nach Ouchi/Maguire (1975) bzw. Ouchi (1978) handelt es sich bei der Ergebnis- und der Verhaltenskontrolle um zwei voneinander unabhängige Formen der Kontrolle in Organisationen<sup>140</sup> und nicht um Substitute – wie zuvor in der Literatur häufig propagiert.<sup>141</sup> Die quantifizierbare Ergebniskontrolle bezieht sich dabei auf die Messung von Outputs, die flexiblere Verhaltenskontrolle hingegen sieht eine direkte, persönliche Überwachung vor.<sup>142</sup> Übertragen auf die komplexe, von physischen und kulturellen Distanzen geprägte Situation von MNUs definiert Egelhoff (1984) in einer empirischen Studie zum Koordinationsverhalten von MNUs Ergebniskontrolle als „performance reporting systems whereby foreign subsidiaries submit a variety of data to the parent“<sup>143</sup>. Demgegenüber spricht er von Verhaltenskontrolle „when an MNC assigns parent company managers to the key management positions of a foreign subsidiary.“<sup>144</sup> Auch Martinez/Jarillo (1989) halten fest: „some multinationals used expatriates as behavior or personal control.“<sup>145</sup> Vor diesem Hintergrund lässt sich in Anlehnung an die zuvor dargestellte Systematisierung die Ergebniskontrolle somit den technokratischen, die Verhaltenskontrolle den personenorientierten Koordinationsinstrumenten zuordnen.<sup>146</sup>

Nachdem das Begriffsverständnis von *output and behavior control* dargelegt wurde,<sup>147</sup> kann zusammenfassend festgehalten werden, dass der Managertransfer neben dessen Nennung im Rahmen der informalen Koordinationsinstrumente auch als Ausprägung der Verhaltenskontrolle gesehen wird und damit – der Kategorisierung von Martinez/Jarillo (1989) folgend – gleichzeitig auch ein formales Koordinationsinstrument darstellt. Angesichts des von Martinez/ Jarillo (1989) beobachteten Trends vom Einsatz harter hin zum Einsatz weicher Koordinationsinstrumente konnte gezeigt werden, dass der Führungskräfte-Transfer (als formales Koordinationsinstrument) seit jeher bedeutsam ist und durch die Anwendung als informales Koordinationsinstrument noch weiter an Bedeutung gewonnen hat. Damit wird die Relevanz

---

<sup>139</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.1.3.

<sup>140</sup> Vgl. Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 491.

<sup>141</sup> Vgl. hierzu die Aufzählung von Ouchi, W. G., Maguire, M. A. (1975), S. 559.

<sup>142</sup> Vgl. Ouchi, W. G., Maguire, M. A. (1975), S. 559 sowie Ouchi, W. G. (1978), S. 175.

<sup>143</sup> Egelhoff, W. G. (1984), S. 74.

<sup>144</sup> Egelhoff, W. G. (1984), S. 74.

<sup>145</sup> Martinez, J. I., Jarillo, J. C. (1989), S. 507.

<sup>146</sup> Vgl. Morschett, D. (2007), S. 170 f.

<sup>147</sup> Einer sachlogischen Argumentation folgend soll der hier häufig ebenfalls (wenn auch nicht ganz überschneidungsfrei) verwendete Begriff der kulturellen Kontrolle (vgl. hierzu bspw. Ouchi, W. G. [1979]) zu einem späteren Zeitpunkt erläutert werden (vgl. hierzu Kap. 3.1.1.2.1).

des Untersuchungsgegenstands aus Sicht der Koordinationsforschung als hinreichend bestätigt erachtet.

Um die aktuelle Relevanz des Führungskräftetransfers in der Literatur angemessen beurteilen zu können, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit in gewissem Sinne eine Erweiterung der Analyse von Martinez/Jarillo (1989) vorgenommen; und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen soll die von Martinez/Jarillo (1989) eingenommene Position innerhalb der Koordinationsforschung um die Perspektive des Führungskräftetransfers als Teil der Internationalen Stellenbesetzungspolitik (sowie um weitere Besetzungsoptionen) ergänzt werden. Zum anderen ist der Betrachtungszeitraum zu aktualisieren. Dementsprechend wird an späterer Stelle der state-of-the-art der Forschung zur ISB (unter besonderer Berücksichtigung des Führungskräftetransfers) im Zeitraum von 1973 bis 2013 erarbeitet.<sup>148</sup>

Vor der Erarbeitung des Forschungsstands gilt es allerdings – im Anschluss an die hier eingenommene koordinative Perspektive – die ISB aus der Sicht des Internationalen (Personal-)Managements zu betrachten und dabei die Stellung des Führungskräftetransfers innerhalb der ISB zu klären. Dies soll Gegenstand der nachfolgenden Überlegungen sein.

## **2.2 ISB im Rahmen des Internationalen (Personal-)Managements – Aufgaben, Personen, Positionen**

### **2.2.1 Einführende Überlegungen**

Die adäquate Besetzung vakanter Positionen hat in Unternehmen eine besondere strategische Bedeutung, da die „Bereitstellung von Personal zur rechten Zeit, am rechten Ort, in genügendem Umfang und mit der gefragten Qualifikation [...] unerlässlich für das reibungslose Funktionieren und Ineinandergreifen von Unternehmensprozessen“<sup>149</sup> ist. Diese generelle Relevanz nimmt gerade für grenzüberschreitend tätige Unternehmen in erheblichem Maße zu: „As global competition intensifies, competition for global leaders to manage overseas operations will steadily intensify and MNCs must develop new ways to identify, attract and retain new pools of international executive talent“<sup>150</sup>.

---

<sup>148</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.3.

<sup>149</sup> Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1404.

<sup>150</sup> Collings, D. G., Scullion, H. (2006b), S. 153. Zur Bedeutung der Internationalen Stellenbesetzungsthematik sei an dieser Stelle zudem auf Kap. 1.2.1 verwiesen.

Vor dem Ziel einer fundierten Erarbeitung der Thematik der ISB wird der vorliegenden Arbeit zunächst die Definition von Scullion/Collings (2006) zugrunde gelegt, die unter *global staffing*

*„the critical issues faced by multinational corporations with regard to the employment of home, host and third country nationals to fill key positions in their headquarter [sic!] and subsidiary operations“*<sup>151</sup>

verstehen.<sup>152</sup> Um die Thematik der ISB systematisch, d. h. von einer allgemeinen hin zu einer speziellen Betrachtungsweise, zu erschließen, bestimmt die gezeigte Definition die Struktur der nachfolgenden Kapitel: So widmet sich das erste Unterkapitel zunächst dem (generellen) Prozess der Stellenbesetzung und den damit verbundenen Aufgaben unter besonderer Berücksichtigung des internationalen Aspekts und den daraus resultierenden Herausforderungen für MNUs (*critical issues faced by multinational corporations with regard to the employment*). Der Fokus des zweiten Unterkapitels liegt auf den dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Personengruppen, die sich in Abhängigkeit ihrer Nationalität bzw. Herkunft (*home, host and third country nationals*) oder in Abhängigkeit der Entsendungsrichtung (*in headquarters and subsidiary operations*) voneinander abgrenzen lassen. Das dritte Unterkapitel befasst sich abschließend mit sog. Schlüsselpositionen in Unternehmen (*key positions*). Dieses Kapitel soll dazu dienen, das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Führungspositionen für die weitere Untersuchung zu definieren sowie die unternehmerische Relevanz (der Besetzung) solcher Positionen aufzuzeigen. Somit werden in den nächsten Kapiteln grundlegende Begrifflichkeiten und Konzepte thematisiert, auf die im Verlauf der Arbeit zurückgegriffen wird.

## **2.2.2 Prozessorientierte Darstellung der im Rahmen der ISB unternehmensseitig zu berücksichtigenden Aufgaben**

### **2.2.2.1 Abgrenzung relevanter Aufgaben**

Während in der Literatur teilweise sehr unterschiedliche Klassifikationsmöglichkeiten der Thematik der ISB zu finden sind,<sup>153</sup> aus denen wiederum unterschiedliche Aufgabenbereiche resultieren, orientiert sich die folgende Systematisierung an den ein-

---

<sup>151</sup> Scullion, H., Collings, D. G. (2006), S. 3.

<sup>152</sup> An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass im Folgenden die Begriffe internationale Stellenbesetzung, *international staffing* und *global staffing* synonym verwendet werden.

<sup>153</sup> So subsumieren bspw. Scullion/Collings (2006) in ihrer eigens dem *global staffing* gewidmeten Monographie neben theoretisch-konzeptionellen Ansätzen der Stellenbesetzung und den strategischen Motiven von Auslandsentsendungen zum einen die ‚Zusammenstellung der internationalen Belegschaft‘, worunter sie Fragestellungen zur internationalen Rekrutierung und Auswahl, zum internationalen Talentmanagement, zum interkulturellen Training sowie zur lokalen Anpassung zählen, zum anderen ‚zunehmend relevante Aspekte‘, wie alternative Formen internationaler Arbeitseinsätze, geschlechtsspezifische Unterschiede, aber auch die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem AE (vgl. Scullion, H., Collings, D. G. [2006]).

schlägigen Funktionen des PMs, die mit dem Stellenbesetzungsprozess in Unternehmen in Verbindung gebracht werden können. In Anlehnung an Scherms (1995) Darstellung der Aufgaben der internationalen Personalbereitstellung<sup>154</sup> werden hier folgende Teilbereiche des (internationalen) PMs als die Stellenbesetzung betreffend erachtet:

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffungsplanung
- Personalbeschaffungswege
- Personalauswahl und -entscheidung
- Bedarfsgerechter Personaleinsatz<sup>155</sup>

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die grundlegenden Aufgabenfelder des PMs national tätiger Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit einer länder- bzw. kulturspezifischen Weiterentwicklung bedürfen<sup>156</sup>, was eine Herausforderung für das Gesamtunternehmen darstellt. Die für die Stellenbesetzung relevanten personalwirtschaftlichen Funktionsfelder sollen aufgrund der in der Literatur zahlreich vorhandenen, zum Teil sich überschneidenden Klassifizierungen im Folgenden etwas ausführlicher dargestellt werden. Dabei ist ausgehend von der Darstellung der grundlegenden Tätigkeiten innerhalb des jeweiligen Funktionsfeldes auch auf die im Vergleich zu national tätigen Unternehmen zu beachtenden Modifikationen für MNUs einzugehen.

#### **2.2.2.2 Personalbedarfsplanung**

Durch die rechtzeitige Bestimmung des in qualitativer und quantitativer Hinsicht zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Humankapitals und der Festlegung notwendiger Maßnahmen gilt die Personalplanung als „Voraussetzung für die Siche-

---

<sup>154</sup> In der Literatur wird an dieser Stelle häufig der Begriff der Personalbeschaffung verwendet (vgl. hierzu exemplarisch Bröckermann, R. [2009], S. 17 oder Fröhlich, W., Holländer, K. [2004], Sp. 1404). Da die Personalbeschaffung aber einen Bestandteil dieses Aufgabenfeldes darstellt, soll hier i. S. einer klaren Unterscheidung der Begrifflichkeiten in Anlehnung an die Vorgehensweise von Scherm (1995) von der Personalbereitstellung gesprochen werden, zu deren Aufgaben dann die Personalbeschaffung zählt (vgl. Scherm, E. [1995]).

<sup>155</sup> Das Ziel der Bereitstellung von Personal liegt sowohl in national als auch in international tätigen Unternehmen grundsätzlich in der fristgerechten Deckung des quantitativen sowie qualitativen Personalbedarfs, um die Leistungserstellung des Unternehmens zu sichern. Vor diesem Hintergrund werden unter dieses zentrale personalwirtschaftliche Aufgabenfeld folgende Tätigkeiten subsumiert: die Personalbedarfsplanung, in deren Rahmen der quantitative wie auch qualitative Bedarf an Personal für einen bestimmten Planungszeitraum zu ermitteln ist, die Planung und Durchführung der Personalbeschaffung bzw. -freisetzung zum Ausgleich des zuvor ermittelten Personalbedarfs bzw. -überhangs, die Personalauswahl und Einstellung geeigneter Personen sowie der bedarfsgerechte Einsatz des Personals (vgl. Fröhlich, W., Holländer, K. [2004], Sp. 1405 f. sowie Scherm, E. [1995], S. 126).

<sup>156</sup> Vgl. Macharzina, K., Rief, A. (2004), Sp. 1587 ff.



rung des Erfolgsfaktors Personal“<sup>157</sup>. Während die Personalplanung häufig in mehrere Teilaufgaben, wie Personalbedarfs-, -beschaffungs-, -einsatz-, -freisetzungs- und -kostenplanung<sup>158</sup>, gegliedert wird, liegt hier das Augenmerk i. S. der zu untersuchenden Fragestellung der Stellenbesetzung auf der Personalbedarfs- und -beschaffungsplanung.

Die Bestimmung des Personalbedarfs, die auf die „zukünftige Verfügbarkeit qualifizierter Humanressourcen“<sup>159</sup> abzielt, gilt als Ausgangsbasis der zu planenden Bereitstellung von Personal in Unternehmen<sup>160</sup> und damit auch des Stellenbesetzungsprozesses. Personalbedarf kann dabei in Abhängigkeit der Personalkategorie, d. h. einer Gruppe von Personen mit vergleichbaren Qualifikationen, in den Formen des Brutto-, Netto-, Neu- und Ersatzbedarfs auftreten.<sup>161</sup> Des Weiteren wird unterschieden zwischen qualitativer Personalbedarfsplanung, in deren Rahmen die sich im Unternehmen ergebenden Aufgaben und damit verbundene Anforderungen an zukünftige Stelleninhaber identifiziert werden,<sup>162</sup> und quantitativer Personalbedarfsplanung, worunter „die Bestimmung der Menge an Personal je Stellenkategorie bis zum Planungshorizont“<sup>163</sup> verstanden wird.

Die Ermittlung von Anforderungsprofilen im Rahmen der qualitativen Personalbedarfsplanung in MNUs kann dabei prinzipiell analog der Vorgehensweise national tätiger Unternehmen vorgenommen werden.<sup>164</sup> Wie in Abb. 6 dargestellt, gilt es zunächst, aufbauend auf einer Analyse der relevanten unternehmensexternen Einflussfaktoren (1.), wozu auch die Interaktionsbeziehungen mit verschiedenen Interessengruppen<sup>165</sup> zählen, unternehmensinterne Rahmenbedingungen (2.), wie Strategie, Struktur und Kultur, zu betrachten. Hierbei ist im Hinblick auf die internationale Unternehmenstätigkeit insofern eine Spezifizierung vorzunehmen, als auch die mit einer Auslandsentsendung verfolgten Ziele<sup>166</sup> eine Berücksichtigung erfahren sollten (2a.). Im

---

<sup>157</sup> Schem, E. (1995), S. 117.

<sup>158</sup> Vgl. hierzu bspw. die Gliederung des Handbuchs *Praxis der Personalplanung* des RKW (1978) sowie die dort zu findenden Ausführungen.

<sup>159</sup> Schäfer, I. (2001), S. 86.

<sup>160</sup> Vgl. Schem, E. (1995), S. 126.

<sup>161</sup> Während der *Bruttopersonalbedarf* die Gesamtanzahl der Personen einer Personalkategorie umfasst, stellt der *Nettopersonalbedarf* die Differenz zwischen dem Bruttopersonalbedarf und dem aktuellen Bestand je Personalkategorie dar. Unter *Personalneubedarf* wird ein über den Personalbestand hinausgehender Bedarf an neuen Mitarbeitern verstanden. Demgegenüber ergibt sich der *Personaleinsatzbedarf* aus dem planmäßigen oder aber unvorhersehbaren Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Unternehmen (vgl. Drumm, H. J. [2008], S. 203).

<sup>162</sup> Vgl. Schem, E. (1995), S. 127.

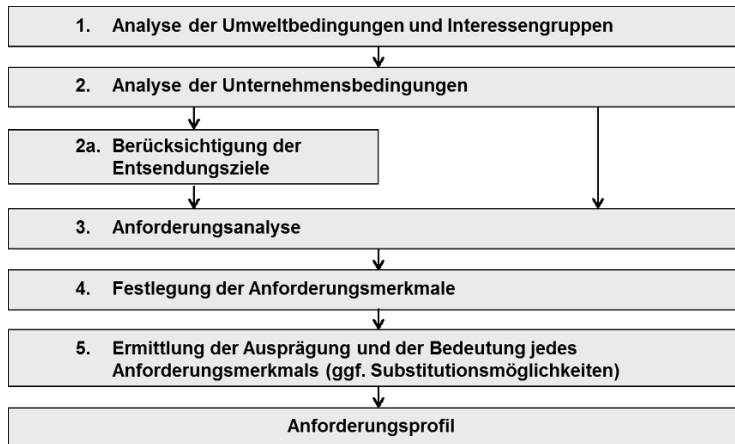
<sup>163</sup> Schem, E. (1995), S. 137.

<sup>164</sup> Vgl. Schem, E. (1995), S. 130 ff.

<sup>165</sup> Hierzu zählen z. B. hochrangige politische Kontakte des Gastlandes wie auch Kunden- und Lieferantenbeziehungen auf mittlerer Managementebene (vgl. Schem, E. [1995], S. 131).

<sup>166</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.2.2.6.2.

Anschluss daran erfolgt die Analyse der für die Aufgabenerfüllung notwendigen Anforderungen (3.), wie ein bestimmtes Leistungsverhalten, Interaktionsbeziehungen und persönliche Leistungsvoraussetzungen,<sup>167</sup> um dann die ermittelten Anforderungen als möglichst voneinander unabhängige Merkmale zu formulieren (4.). Diese können dann zur Auswahl geeigneter Mitarbeiter mit den entsprechenden Merkmalen ihrer Qualifikationsprofile verglichen werden. Im letzten Schritt sind die Anforderungsmerkmale stellenspezifisch zu bewerten bzw. zu gewichten (5.), woraus sich letztlich das Anforderungsprofil ergibt (vgl. Abb. 6).



**Abb. 6: Ermittlung von Anforderungsprofilen**

Quelle: In Anlehnung an Scherm, E. (1995), S. 130.

Die an die qualitative Sichtweise anknüpfende Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs wird neben gesetzlichen Vorschriften zu Personalausstattung und Mitbestimmung wesentlich durch das geplante Leistungsprogramm, die Arbeitsproduktivität, den Organisationsgrad, den Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad sowie den Grad der Kapazitätsausnutzung beeinflusst.<sup>168</sup>

Um von dem ermittelten Bruttopersonalbedarf zum handlungsrelevanten Nettopersonalbedarf zu gelangen, ist eine Personalbestandsprognose in qualitativer wie auch quantitativer Hinsicht notwendig. Aus dem Saldo aus qualitativem und quantitativem Bruttopersonalbedarf und dem Personalbestand ergeben sich dann alternative Wege der

<sup>167</sup> Auf mögliche Anforderungen wird i. V. m. der Personalauswahl nochmals kurz eingegangen.

<sup>168</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 220. Weiterführende Erläuterungen der quantitativen Personalbedarfsplanung sowie eine Darstellung der verbreitetsten Personalbemessungsverfahren sind bei Bokranz, R. (2004) zu finden.

Personalwirtschaft wie die Beschaffung, die Freisetzung sowie die Entwicklung von Personal.<sup>169</sup>

Die *besondere Herausforderung der Personalbedarfsplanung für MNUs* liegt zunächst in der Erweiterung der Perspektive auf alle Unternehmensstandorte weltweit. Durch eine Vielzahl heterogener Einflussfaktoren, ungewisse Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und unterschiedlich stabile Umweltaspekte<sup>170</sup> entsteht eine erhöhte Unsicherheit für Entscheidungsträger, was eine Überarbeitung der Anforderungsprofile zu besetzender Stellen impliziert. Darüber hinaus können beschaffungsrelevante Personalkategorien neben der Qualifikation oder der hierarchischen Einordnung nun auch nach dem Herkunftsland des Mitarbeiters differenziert werden,<sup>171</sup> was wiederum auch die auf nationaler Ebene vorhandene Problematik, dass die Beschaffung bzw. Freisetzung von benötigtem bzw. überschüssigem Personal (z. B. aufgrund gesetzlicher Regelungen) nicht uneingeschränkt möglich ist, beeinflusst.<sup>172</sup>

### 2.2.2.3 Personalbeschaffungsplanung

Der im Rahmen der Personalbedarfsplanung identifizierte Nettopersonalbedarf stellt den Anknüpfungspunkt respektive eine erste Voraussetzung für die Personalbeschaffungsplanung dar, die „zum Planungszeitpunkt fest[legt], welche Beschaffungsalternativen in Zukunft gewählt werden, um zu jedem Zeitpunkt bis zum Planungshorizont das benötigte Personal bereitstellen zu können.“<sup>173</sup> Hierzu bedarf es – i. S. einer zweiten Voraussetzung der Personalbeschaffungsplanung – der Analyse und Prognose der für das Unternehmen relevanten Arbeitsmärkte, um durch eine Transparenz zu Angebot und Nachfrage der Arbeitskräfte Potenziale aufdecken und damit Beschaffungsalternativen entwerfen zu können. Die Schaffung dieser Transparenz ist Aufgabe der unternehmerischen Arbeitsmarktforschung.<sup>174</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 139.

<sup>170</sup> Zu den Umweltaspekten, die besondere Anforderungen an die jeweiligen Entscheidungsträger stellen, zählen sprachliche Vielfalt, soziokulturelle Unterschiede, Vorurteile, Rivalitäten und Konkurrenzkampf sowie staatliche, wirtschaftliche, infrastrukturelle und soziale Disparitäten (vgl. hierzu Reisch, B. [1991], S. 10 ff.).

<sup>171</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 126 f. sowie Kap. 2.2.3.1.

<sup>172</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 138.

<sup>173</sup> Drumm, H. J. (2008), S. 278.

<sup>174</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 278. Während sich die unternehmensexterne Arbeitsmarktforschung auf den unternehmensexternen Arbeitsmarkt, der als „die Menge aller Anbieter von und Nachfrager nach Arbeit mit ihren wechselseitigen Beziehungen“ (Drumm, H. J. [2008], S. 80) verstanden wird, bezieht, fokussiert die unternehmensinterne Arbeitsmarktforschung den internen Arbeitsmarkt, der als „Menge aller veränderungswilligen Beschäftigten der eigenen Unternehmung und die Menge der vakanten oder im Planungszeitraum vakant werdenden und wiederzubesetzenden Stellen“ (Drumm, H. J. [2008], S. 82) definiert wird. Die unternehmensinterne Arbeitsmarktforschung geht dabei fast übergangslos in die Personal- und Arbeitsforschung bzw. die Personalbedarfs-, -bestands- und -entwicklungsplanung über (vgl. Drumm, H. J. [2008], S. 82). Hierbei ist allerdings kritisch anzumerken, dass es sich beim internen Arbeitsmarkt streng genommen um eine Marktfiktion handelt, da vielmehr

Während sich Unternehmen in Deutschland einerseits mit der Problematik eines sinkenden Arbeitskräftepotenzials aufgrund niedriger Geburtenraten konfrontiert sehen, eröffnet die Schaffung des europäischen Binnenmarkts und der EU andererseits die Möglichkeit, auch Arbeitsmärkte der EU-Mitgliedsstaaten besser zu nutzen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der nationalen, aber auch der grenzüberschreitenden Arbeitsmarktforschung, da anzunehmen ist, „dass die demografische Entwicklung in Deutschland die Erschließung von Frauen, älteren Menschen und gut ausgebildeten jungen Menschen in den benachbarten osteuropäischen Staaten als Arbeitskräftepotenziale zwingend erfordert.“<sup>175</sup>

Die *besondere Herausforderung der Personalbeschaffungsplanung für MNUs* liegt dabei in der zusätzlichen Berücksichtigung aller für die Geschäftstätigkeit relevanten ausländischen Arbeitsmärkte,<sup>176</sup> was i. V. m. der nachfolgenden Betrachtung der Personalbeschaffungswege näher beleuchtet werden soll.

#### **2.2.2.4 Personalbeschaffungswege**

Die tatsächliche Personalbeschaffung, die in Zeiten des demografischen Wandels „das Nadelöhr der Entwicklung von Unternehmen bildet“<sup>177</sup>, erfolgt im Anschluss an deren Planung vor dem Hintergrund einer Abgrenzung des unternehmensinternen vom -externen Personalbeschaffungsmarkt.<sup>178</sup> Diese unterscheiden sich anhand spezifischer Beschaffungswege, -orte sowie -zeitpunkte.

Angesichts des sich im Zuge des demografischen Wandels verknappenden Arbeitskräfteangebots sowie des zunehmenden arbeitnehmerseitigen Interesses der persönlichen Karriereentwicklung gewinnt die unternehmensinterne Personalbeschaffung immer weiter an Bedeutung.<sup>179</sup> Deren Ziele werden vorrangig in der Reduktion von Einarbeitungskosten, der Nutzung von Synergieeffekten hinsichtlich der bereits vorhandenen Kenntnisse über das Unternehmen und das dort geltende Wertesystem sowie der Realisierung von Karrierestufen für den Mitarbeiter gesehen. Während sich die Beschaffungswege im Rahmen der internen Personalbeschaffung auf die Nut-

---

eine hierarchische Lösung und nicht Angebot und Nachfrage die unternehmensinterne Personalbeschaffung bestimmen (vgl. Drumm, H. J. [2008], S. 279). Hier sei weiterführend auch auf die von Drumm (2008) dargestellten acht Besonderheiten interner Arbeitsmärkte verwiesen (vgl. Drumm, H. J. [2008], S. 279).

<sup>175</sup> Drumm, H. J. (2008), S. 75.

<sup>176</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 80.

<sup>177</sup> Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1403.

<sup>178</sup> Vgl. Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1411.

<sup>179</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 82 sowie Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1411. An dieser Stelle sei außerdem auf § 93 BetrVG verwiesen, in dem geregelt wird, dass der Betriebsrat verlangen kann, „dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden.“

zung betriebsinterner Medien beschränken, lassen sich verschiedene Beschaffungs-orte identifizieren. So können Mitarbeiter nicht nur betriebsintern, sondern auch unternehmens- bzw. konzernweit und das wiederum in Bezug auf einen nationalen oder einen internationalen Standort rekrutiert werden.<sup>180</sup> Die interne Bedarfsdeckung wird in Abhängigkeit der zeitlichen Begrenzung des Personalbedarfs nochmals differenziert: So lässt sich vorübergehender Personalbedarf ohne Änderung des bestehenden Arbeitsverhältnisses durch Mehrarbeit, Urlaubsverschiebung, Erhöhung des Qualifikationsniveaus, Überstunden, Einarbeitung und Umschulung sowie Flexibilisierung/Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit decken. Demgegenüber bieten sich zur Personalbedarfsdeckung mit Änderung des bestehenden Arbeitsverhältnisses die Methoden Umschulung, Stellenclearing, Versetzung durch Weisung und/oder Änderungskündigung, innerbetriebliche Stellenausschreibung, Personalentwicklung sowie Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitarbeitsverträge bzw. befristete in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse an.<sup>181</sup> Seit Ende der 1990er Jahre setzen viele Unternehmen hierbei zunehmend auf den Einsatz elektronischer Medien, wie die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen via Intranet.<sup>182</sup> Um einer langfristigen internen Beschaffungsplanung gerecht zu werden, bedienen sich Unternehmen häufig der Laufbahn- und Karriereplanung in Verbindung mit Personalentwicklungsmaßnahmen, wobei zwischen Fach- (horizontale Entwicklung) und Führungskarrieren (vertikale Entwicklung) unterschieden wird.<sup>183</sup> Ob ein Nachteil der internen Personalbeschaffung in der Betriebsblindheit zu sehen ist, ist allerdings umstritten: So stellt Drumm (2008) fest: das „Argument, interne Beschaffung fördere die Betriebsblindheit, stammt aus einer Epoche vor der Entdeckung der Personalentwicklung.“<sup>184</sup> Demgegenüber konstatiert Bröckermann (2009), dass vorhandenes Personal dem Unternehmen wiederum keine aus der Kenntnis der Andersartigkeit entstehenden neuen Impulse liefern könne und mit den Maßnahmen der Personalentwicklung für interne Bewerber auch ein nicht zu unterschätzender Aufwand einhergehe.<sup>185</sup>

Wenngleich Unternehmen aus den genannten Gründen und beeinflusst durch Mitbestimmungsregelungen und gesteuert durch Karrierewünsche des Personals dazu tendieren, der Stellenbesetzung durch bereits vorhandene Mitarbeiter Vorrang gegenüber der Beschaffung geeigneten Personals von außerhalb des Unternehmens zu gewähren,<sup>186</sup> bietet die externe Personalbeschaffung dem Unternehmen attraktive

---

<sup>180</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 281 sowie Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1411.

<sup>181</sup> Vgl. Jung, H. (2001), S. 131 ff.

<sup>182</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von Jäger, W., Jäger, M. (1997).

<sup>183</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 282.

<sup>184</sup> Drumm, H. J. (2008), S. 284.

<sup>185</sup> Vgl. Bröckermann, R. (2009), S. 54.

<sup>186</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 275.

Möglichkeiten: So lassen sich zum einen im Unternehmen nicht vorhandene Mitarbeiterpotenziale und Kenntnisse importieren, zum anderen Auszubildende und Berufsanfänger anwerben, die somit früh an das Unternehmen gebunden werden können und deren Fähigkeitspotenzial den unternehmensspezifischen Vorstellungen entsprechend entwickelt werden kann.<sup>187</sup> Als traditionelle Beschaffungswege und -methoden sind hier Stellenangebote in Print- oder Non-Print-Medien (z. B. Rundfunk-, Fernseh- oder Kinowerbung), Arbeitsvermittlung, Personalberatung und Personalleasing zu nennen.<sup>188</sup> Daneben gewinnt das *E-Recruiting*, worunter die Platzierung von Stellenanzeigen auf der Unternehmens-Homepage und dem Intranet, in Jobbörsen oder sog. *Newsgroups*, Werbung mittels Bannern, die Positionierung in Karriereportalen etc. subsumiert werden, zunehmend an Bedeutung.<sup>189</sup> Die den soeben genannten Methoden inhärente Vorgehensweise der Publikation einer Vakanz in der Annahme, dass diese den Eingang von Bewerbungen induziert, wird als *Posting* bezeichnet. Im Zuge des sich verschärfenden Fachkräftemangels wird jedoch das sog. *Sourcing* (auch: *Scouting*), worunter „die zielgerichtete Recherche nach oder Ansprache von Kandidaten für offene Stellen“<sup>190</sup> verstanden wird, immer bedeutender. Hierzu zählen zunächst mit dem Headhunting verwandte Mitarbeiterempfehlungen, d. h. Beschäftigte werden dazu aufgefordert, für eine vakante Stelle geeignete Kandidaten direkt anzusprechen und werden dafür teilweise mit Prämien monetär entlohnt. Diese Empfehlungen können durch Maßnahmen des *Employer Brandings*<sup>191</sup> noch unterstützt werden. Im Rahmen der Stellenbesetzung durch Belegschaftsempfehlungen gilt es allerdings, sog. *Homophilieprozesse* zu beachten, die darin bestehen, dass Beschäftigte eines Unternehmens häufig solche Personen empfehlen, die ihnen ähnlich sind. Daraus ließe sich dann aus Arbeitgebersicht eine tendenzielle Eignung für vergleichbare Positionen ableiten.<sup>192</sup> Eine weitere Methode des *Sourcing* stellt die Kontaktaufnahme zu aussichtsreichen Bewerbern auf Grundlage von Initiativbewerbungen, im Internet zugänglichen Bewerberprofilen, von Hochschulen herausgegebenen Absolventenbüchern oder im Rahmen von Absolventenkongressen und Rekrutierungsmessen dar.<sup>193</sup> Die Einsatzmöglichkeiten der

---

<sup>187</sup> Vgl. Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1413.

<sup>188</sup> Vgl. Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1414 sowie die umfassenden Erläuterungen der einzelnen Methoden der Personalbeschaffung von Bröckermann, R. (2009), S. 55 ff.

<sup>189</sup> Vgl. hierzu Bröckermann, R. (2009), S. 58 ff. Zur Relevanz des *E-Recruitings* unter Berücksichtigung von Kostenüberlegungen sei an dieser Stelle auf Wiener, C. (2003) verwiesen.

<sup>190</sup> Bröckermann, R. (2009), S. 65.

<sup>191</sup> Zum *Employer Branding* international tätiger Unternehmen vgl. Konrad, E. M. (2014).

<sup>192</sup> Vgl. hierzu Kropp, P. (2010), S. 639 f.

<sup>193</sup> An dieser Stelle sei noch auf die Zusammenarbeit mit den Ausbildungsstätten zukünftiger potenzieller Arbeitnehmer, dem sog. Hochschulmarketing, hingewiesen. In diesem Zusammenhang bieten Unternehmen bspw. Fachvorträge, Workshops, Praktika sowie die Betreuung von Abschlussarbeiten an. Die direkte Aufforderung zur Bewerbung noch in der Bildungseinrichtung wird als *Campus-Scouting* bezeichnet (vgl. Bröckermann, R. [2009], S. 65 f.).

gezeigten Beschaffungswege variieren im Hinblick auf den Beschaffungsort, d. h. lokale, regionale, überregionale und internationale Arbeitsmärkte, sowie den Beschaffungszeitpunkt, der die Ausprägung vorzeitig, nachträglich oder passend zum Bedarfszeitpunkt aufweisen kann.<sup>194</sup>

Nach Drumm (2008) wird die Wahl zwischen internem und externem Arbeitsmarkt aus Unternehmenssicht von sechs Kriterien beeinflusst (vgl. Tab. 4).<sup>195</sup>

Kriterium	Interner Arbeitsmarkt	Externer Arbeitsmarkt
Transaktionskosten der Beschaffung	Geringer	Höher
Spezifität der Qualifikationen	Höher	Geringer
Lohnkosten	In vielen Stellen höher (aufgrund höherer Soziallöhne)	Geringer
Akkulturationsprobleme bei Integration von Mitarbeitern in bestehende Unternehmenskultur	Geringer	Höher
Investitionen in Humankapital	Können erfolgreich genutzt werden	Evtl. zusätzliche Investitionen notwendig, wenn beschaffbares Personal nicht völlig geeignet
Mitbestimmungsregelungen	Günstig	Weniger günstig

**Tab. 4: Wahl zwischen internem und externem Arbeitsmarkt für national tätige Unternehmen**

Quelle: In Anlehnung an die Ausführungen von Drumm, H. J. (2008), S. 280.

Abgesehen vom Kriterium der Lohnkosten wird anhand der Ausprägungen deutlich, dass die interne Personalbeschaffung im Regelfall günstiger ist als die externe. Nichtsdestotrotz können die gezeigten Beschaffungswege, -orte oder -zeitpunkte in Abhängigkeit des gesuchten Qualifikationstyps, der Beschaffungsdauer sowie Auswahl-, Einstellungs- und Einarbeitungsfristen unterschiedliche Kosten und Erfolge auslösen, deren Prognose nicht unproblematisch erscheint. „Insgesamt erweist sich die Kombination von Beschaffungsstrategien aus Wegen, Orten, Zeiten und Mitteln bei mehrwertigen Erwartungen zu ihren Wirkungen in verschiedenen Situationen als interessantes, kaum diskutiertes Optimierungsproblem.“<sup>196</sup> An diesem Problem setzt die vorliegende Arbeit unter Fokussierung der Vorgehensweise von MNUs an.

<sup>194</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 284.

<sup>195</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 280.

<sup>196</sup> Drumm, H. J. (2008), S. 278.

Im Vergleich zu national tätigen Unternehmen liegen die *besonderen Herausforderungen der internationalen Personalbeschaffung für MNUs* vorrangig in

- der Möglichkeit einer grenzüberschreitenden unternehmensinternen Personalbeschaffung,
- der in den zusätzlichen Anforderungen an die Stelleninhaber begründeten Notwendigkeit spezielle Arbeitsmarktsegmente zur Rekrutierung zu nutzen,
- sehr heterogenen Arbeitsmarktbedingungen in Bezug auf die externe Personalbeschaffung und
- dem Erfordernis, nationale Unterschiede zwischen potenziellen Mitarbeitern zu berücksichtigen.<sup>197</sup>

Für die unternehmensinterne Beschaffung von Personal können MNUs in Abhängigkeit der Ausprägung der internationalen Geschäftstätigkeit prinzipiell auf drei Quellen zurückgreifen: das Stammhaus bzw. die Unternehmenszentrale, die Auslandsgesellschaft, in der der Personalbedarf zu decken ist, sowie alle weiteren Unternehmenseinheiten in Drittländern.<sup>198</sup> Kann bzw. soll ein identifizierter Personalbedarf nicht innerhalb des Unternehmensstandorts gedeckt werden, liegt die Lösungsmöglichkeit der unternehmensinternen Personalbeschaffung von MNUs im Transfer von Mitarbeitern aus dem Stammhaus in einen ausländischen Standort oder umgekehrt oder aber zwischen ausländischen Unternehmenseinheiten ohne Einbezug des Stammhauses.<sup>199</sup> Hierzu bedarf es idealerweise zum einen eines unternehmensweiten Informationssystems, um Potenziale transparent zu machen, zum anderen eines unternehmensweit standardisierten Beurteilungsprozesses, um Personalentscheidungen auf der Basis vergleichbarer Ergebnisse treffen zu können. Die Probleme der grenzüberschreitenden unternehmensinternen Beschaffung liegen aus Unternehmenssicht im Interesse der jeweiligen Unternehmenseinheit hochqualifizierte Mitarbeiter zu halten anstatt diese abzugeben; aus Mitarbeitersicht stellt sich die Frage nach der Bereitschaft, einem grenzüberschreitenden Arbeitseinsatz zuzustimmen.<sup>200</sup>

Das Hauptziel der unternehmensexternen Personalbeschaffung in MNUs liegt analog dem national tätiger Unternehmen in der Kompensation fehlender oder nur unter

---

<sup>197</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 151.

<sup>198</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 152.

<sup>199</sup> Aufgrund der wissenschaftlichen wie auch unternehmerischen Bedeutung der hier angesprochenen Entsendungsthematik und deren besonderer Relevanz für die vorliegende Untersuchung wird diese in Kap. 2.2.2.6.2 nochmals ausführlicher thematisiert.

<sup>200</sup> Diesen Problemen kann grundsätzlich durch das Aufzeigen der unternehmensbezogenen wie auch individuellen Vorteile eines Mitarbeitertransfers begegnet werden. In Bezug auf die notwendige Mobilitätsbereitschaft ist es Aufgabe des internen Personalmarketings den neuen Arbeitsplatz als attraktiv erscheinen zu lassen und damit die Bereitschaft des Mitarbeiters zu steigern, einem Auslandstransfer zuzustimmen (vgl. Scherm, E. [1995], S. 153 f.).



vergleichsweise hohem Aufwand entwicklungsfähiger Qualifikationen bzw. Erfahrungen. So besteht gerade zu Beginn der internationalen Unternehmenstätigkeit häufig die Notwendigkeit der externen Personalbeschaffung, um international erfahrene Mitarbeiter für Aufgaben zu rekrutieren, für deren Erfüllung benötigtes Know-how unternehmensintern (noch) nicht vorhanden ist.<sup>201</sup> Wesentliche Voraussetzung hierfür ist wie oben bereits skizziert die unternehmerische Arbeitsmarktforschung<sup>202</sup>, die die „Erschließung, Aufbereitung und Auswertung [im Original hervorgehoben] aller derjenigen arbeitsmarktbezogenen Informationen [im Original hervorgehoben] [...], die in einer Unternehmung im Rahmen der personalwirtschaftlichen Entscheidungen benötigt werden“<sup>203</sup>, umfasst. Der für ein Unternehmen relevante Arbeitsmarkt setzt sich dabei aus einer unternehmens- und situationsspezifischen Zahl von Arbeitsmarktsegmenten zusammen, die sich in funktionaler, räumlicher und zeitlicher Hinsicht differenzieren lassen. Die funktionale Segmentierung des Arbeitsmarkts fokussiert zunächst die in einem Unternehmen unterschiedenen Personalkategorien.<sup>204</sup> Hieran lässt sich die Hauptproblematik, mit der sich MNUs im Rahmen der externen Personalbeschaffung konfrontiert sehen, zeigen: Nämlich die Intransparenz der ausländischen Arbeitsmärkte,<sup>205</sup> die sich besonders an der fehlenden Vergleichbarkeit von Bildungsabschlüssen und Berufsqualifikationen festmachen lässt.<sup>206</sup> Die räumliche Segmentierung definiert das Gebiet, in dem die Rekrutierung erfolgen kann, wobei hier für MNUs zusätzlich gilt, die nationalen Unterschiede der Mobilitätsbereitschaft potenzieller Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Unter zeitlicher Segmentierung wird die Verteilung von Angebot und Nachfrage im betrachteten Planungszeitraum verstanden. Diese wird zum einen durch den geplanten Zeitpunkt des Personaleinsatzes, bei dessen Festlegung Beschaffungsvorlauf und Einarbeitungszeit berücksichtigt werden müssen, zum anderen durch externe Einflüsse, wie Beschaffungsvorgänge der Konkurrenz oder nationale Rahmenbedingungen, wie Urlaub, Ferien, Kündigungsfristen etc., determiniert.<sup>207</sup>

Abschließend lässt sich festhalten, dass sich MNUs im Rahmen der unternehmensinternen, aber besonders in Bezug auf die unternehmensexterne Personalbeschaffung mit erheblichen Problemen konfrontiert sehen, da die Intransparenz der Arbeitsmärk-

---

<sup>201</sup> Vgl. Fritsch, M. (1990), S. 151 f.

<sup>202</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 155; Drumm, H. J. (2008), S. 646.

<sup>203</sup> Vgl. Scherm, E. (1990), S. 8.

<sup>204</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 156.

<sup>205</sup> Vgl. hierzu auch Wimmer, P. (2004), Sp. 1430.

<sup>206</sup> Vgl. Drumm, H. J. (2008), S. 646.

<sup>207</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 157.

te mit der räumlichen Ausdehnung der MNUs und der damit verbundenen Notwendigkeit der Berücksichtigung nationaler Gegebenheiten immer weiter zunimmt.<sup>208</sup>

### 2.2.2.5 Personalauswahl und -entscheidung

Während das Ziel der Personalauswahl<sup>209</sup> in der Ermittlung geeigneter Bewerber des unternehmensinternen oder -externen Arbeitsmarktes zur Besetzung offener Stellen liegt, kann der Gegenstand dieser zentralen personalwirtschaftlichen Aufgabe als der „Vergleich von Kenntnissen und Fähigkeiten der Bewerber mit den Anforderungen der vakanten Stelle(n) sowie die Konstruktion und Anwendung einer Auswahlregel“<sup>210</sup> definiert werden. Unter Personalauswahl wird demnach der „Prozess der konkreten Informationssammlung über Eigenschaften und Fähigkeiten der Bewerber sowie deren Auswertung“<sup>211</sup> verstanden, um darauf aufbauend eine konkrete Entscheidung über die Einstellung einer Person für eine bestimmte Position treffen zu können. In der Ökonomie wird hier vom sog. *Matching* gesprochen, worunter „das erfolgreiche Zusammentreffen einer offenen Stelle mit einem Arbeitsuchenden, so dass es zu einer Einstellung kommt“<sup>212</sup>, verstanden wird.

Im Rahmen der Personalauswahl (auch: Bewerberbeurteilung) gilt es demnach, die für die zu besetzende Stelle bestqualifizierteste Person zu identifizieren. Hierfür wird der sich aus den Maßnahmen der Personalbeschaffung (Personalbeschaffungsplanung und -wege) ergebende Kreis der Bewerber mit dem im Rahmen der Personalbedarfsplanung entwickelten Anforderungsprofil der Stelle abgeglichen. Um kostspielige Fehlbesetzungen zu vermeiden, stehen Unternehmen zur Eignungsdiagnose der Bewerber verschiedene Instrumente, wie die Bewerbungsunterlagen, das Vorstellungsgespräch, verschiedene Testverfahren (z. B. Intelligenz- oder Persönlichkeits-tests) und sog. Assessment Center zur Verfügung.<sup>213</sup> Da der instrumentelle Auswahlprozess für die weitere Untersuchung jedoch von geringer Relevanz ist, wird dieser hier nicht weiter behandelt.<sup>214</sup> Die Anforderungen an Bewerber sind demge-

---

<sup>208</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 158. Diese Problematik wird noch dadurch verschärft, dass die Daten veröffentlichter Erwerbs- oder Arbeitsmarktstatistiken, auf deren Basis Unternehmen die Analyse des Arbeitskräfteangebots vornehmen, landesspezifisch stark variieren (vgl. hierzu exemplarisch die Untersuchung von Hitz, H. [1986], S. 2 f.).

<sup>209</sup> Der Vollständigkeit halber ist darauf hinzuweisen, dass gerade in Deutschland der unternehmerische Gestaltungsspielraum bzgl. der Personalauswahl durch rechtliche Aspekte eingeschränkt bzw. geregelt wird (vgl. Berthel, J., Becker, F. G. [2010], S. 243 ff.). Hierzu zählen z. B. die Bestimmungen zu Auswahlrichtlinien des Betriebsverfassungsgesetzes (vgl. § 95 BetrVG).

<sup>210</sup> Drumm, H. J. (2008), S. 299.

<sup>211</sup> Festing, M. et al. (2011), S. 214.

<sup>212</sup> Kettner, A., Rebien, M. (2009), S. 213.

<sup>213</sup> Vgl. Berthel, J., Becker, F. G. (2010), S. 327 ff.

<sup>214</sup> Eine Übersicht zu einschlägigen Personalauswahlverfahren findet sich bei Berthel, J., Becker, F. G. (2010), S. 330 ff. Eine speziellere Einführung in konstruktorientierte Verfahren geben Schuler, H.,

genüber sehr wohl von Relevanz für die ISB und sollen daher im Folgenden direkt aus der Perspektive der internationalen Personalauswahl betrachtet werden.

Die *besondere Herausforderung der Personalauswahl für MNUs* liegt ähnlich den zuvor betrachteten personalwirtschaftlichen Funktionen in der physischen und kulturellen Distanz zwischen global verstreuten Unternehmenseinheiten. Erstens verändern sich durch die grenzüberschreitende Tätigkeit die Anforderungen an verschiedene Personalkategorien. Zweitens erfordert eine ortsunabhängige Standardisierung der Personalauswahl einheitliche Kriterien und Verfahrensrichtlinien, wobei es, drittens, gleichzeitig gilt, unterschiedliche nationale Anforderungen zu berücksichtigen, um die Akzeptanz der jeweiligen Auswahlverfahren zu gewährleisten.<sup>215</sup> Festing et al. (2011) konstatieren, dass die „Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern im internationalen Kontext [...] eine Aufgabe von strategischer Bedeutung dar[stellt und damit] [...] den ersten Schritt, der bei der Besetzung einer Position im Ausland bewältigt werden muss.“<sup>216</sup> Da die besondere Herausforderung der Auswahl internationalen Personals in der „starken Kontextgebundenheit des internationalen Einsatzes und der im Ausland erbrachten Leistung“<sup>217</sup> zu sehen ist, wird die Personalauswahl für MNUs häufig im Zusammenhang mit den Phasen der Auslandsentsendung thematisiert. Dieser Vorgehensweise folgend sei an dieser Stelle auf die Ausführungen zur Auswahlphase im Rahmen des Entsendungsprozesses verwiesen.<sup>218</sup>

## **2.2.2.6 Bedarfsgerechter Personaleinsatz**

### **2.2.2.6.1 Vorüberlegungen**

In nationalen wie grenzüberschreitend tätigen Unternehmen schließt sich an die Personalauswahl und -entscheidung der Einsatz des geeigneten Mitarbeiters auf der zu besetzenden Stelle an. Während für rein national tätige Unternehmen hierbei „kein besonderes Problem auf[taucht]“<sup>219</sup> ist der für MNUs charakteristische grenzüberschreitende Personaleinsatz zum einen in der Literatur ein viel erforschtes Thema,<sup>220</sup> zum anderen eine besonders relevante, wenn nicht sogar die bedeutendste Variante des vorliegenden Untersuchungsgegenstands der ISB. Vor diesem Hintergrund soll der grenzüberschreitende Personaleinsatz im Folgenden grundlegend betrachtet werden.

---

Höft, S. (2006); zu simulationsorientierten Verfahren vgl. Höft, S., Funke, U. (2006), zu biografieorientierten Verfahren vgl. Schuler, H., Marcus, B. (2006).

<sup>215</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 165 f.

<sup>216</sup> Festing, M. et al. (2011), S. 214.

<sup>217</sup> Festing, M. et al. (2011), S. 250.

<sup>218</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.2.2.6.2.

<sup>219</sup> Scherm, E. (1995), S. 192.

<sup>220</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 192.

Hierfür ist zunächst eine Abgrenzung verschiedener Varianten des internationalen Personaltransfers<sup>221</sup> vorzunehmen. Der AE wird aus vertrags-, steuer-, versicherungs- und arbeitsrechtlichen Gründen in Abhängigkeit von der zeitlichen Dauer, der Aufgabenstellung und der Vertragsgestaltung in verschiedene Arten differenziert (vgl. Tab. 5).<sup>222</sup>

Art	Dauer	Aufgabenbeispiel	Vertragsgestaltung
<b>Dienstreise</b>	bis zu einige Wochen		Unveränderter Arbeitsvertrag mit Stammhaus
<b>Abordnung (verlängerte Dienstreise)</b>	bis 12 Monate	Vertretungen oder Inbetriebnahmen	Unveränderter Arbeitsvertrag mit Stammhaus
<b>Abordnung</b>	bis 24 Monate	Baustellenvorbereitung oder -leitung, Montage	Arbeitsvertrag mit Stammhaus bleibt bestehen; zusätzlicher Abordnungsvertrag
<b>Delegation</b>	mehrere Jahre möglich	Unternehmensrepräsentanz	Arbeitsvertrag mit Stammhaus bleibt bestehen; zusätzlicher Delegationsvertrag
<b>Versetzung</b>	mehrere Jahre	Besetzung einer vakanten Position im Ausland	Arbeitsvertrag mit Auslandsgesellschaft; Arbeitsvertrag mit Stammhaus ruht in dieser Zeit
<b>Übertritt</b>	zeitlich unbefristet		Arbeitsvertrag mit neuer Gesellschaft; Arbeitsvertrag mit Stammhaus erlischt.

**Tab. 5: Varianten des internationalen Personaltransfers**

Quelle: In Anlehnung an Scherm, E. (1995), S. 219.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich dabei auf die Variante der befristeten Versetzung (Langzeientsendung), innerhalb derer der Mitarbeiter i. d. R. einen Arbeitsvertrag mit der ausländischen Gesellschaft abschließt, während der mit dem Heimatunternehmen ruht. Solche Mitarbeiter, die für zwei bis fünf, aber durchschnittlich maximal acht Jahre ins Ausland entsandt werden, werden als *Expatriates* be-

<sup>221</sup> In der Fülle an Literatur zum Problemfeld des grenzüberschreitenden Personaltransfers werden die Begriffe Auslandsentsendung und AE oftmals synonym gebraucht. Im Gegensatz dazu wird der vorliegenden Arbeit die Definition von Weber et al. (1998) zugrunde gelegt, wonach die Auslandsentsendung als „die Gesamtheit der Maßnahmen bezeichnet [wird], die aus der Sicht des Unternehmens im Zusammenhang mit einer vorübergehenden Tätigkeit von Mitarbeitern in einem ausländischen Unternehmen zu bearbeiten sind“ (Weber, W. et al. [1998], S. 163). Der AE hingegen wird als Teilaspekt der Auslandsentsendung angesehen, der lediglich den Zeitraum umfasst, in welchem die entsandte Fach- oder Führungskraft einem ausländischen Unternehmen zugeordnet ist und sich an einem anderen Ort als dem Heimatwohnsitz aufhält

(vgl. Weber, W. et al. [1998], S. 164; Kühlmann, T. M. [2004], S. 4).

<sup>222</sup> Vgl. Kenter, M. (1989), Sp. 1925.

zeichnet.<sup>223</sup> Bei einer Entsendung von der Auslandsgesellschaft ins Stammhaus wird hingegen von Inpatriierung gesprochen.<sup>224</sup>

#### 2.2.2.6.2 Expatriierung

Von der Vielzahl an Zielen, die international tätige (deutsche) Unternehmen mit der Mitarbeiterentsendung ins Ausland verfolgen, lassen sich die bedeutendsten in drei übergeordneten Zielkategorien zusammenfassen:<sup>225</sup>

*Know-how-Transfer.* Hierbei steht die Übertragung sowohl von technischem Wissen als auch von Managementkenntnissen im Fokus, die trotz möglicher sprachlicher, kultureller oder auch organisatorischer Barrieren mit Hilfe des Expatriates gewährleistet werden soll, solange eine Know-how-Differenz zu Gunsten des Stammhauses besteht. Ziel des Know-how-Transfers ist die Abgrenzung von lokalen Mitbewerbern durch einen eindeutigen Wissensvorsprung.<sup>226</sup> Sollte die Auslandsgesellschaft hingegen über besonderes technologisches Wissen verfügen, ist ein Know-how-Transfer auch in umgekehrter Richtung denkbar.<sup>227</sup>

*Koordination und Kontrolle der Auslandsaktivitäten.* Hierbei geht es um die Durchsetzung einer grenzüberschreitend einheitlichen Unternehmenspolitik i. V. m. einer Verbesserung des Kommunikationsflusses und der Förderung des gegenseitigen Verständnisses zwischen Stammhaus und Auslandseinheit.<sup>228</sup> Dieser Entsendungsgrund soll Hauptgegenstand der Entwicklung des Bezugsrahmens der Besetzung von Führungspositionen in Auslandsgesellschaften sein und wird daher an späterer Stelle nochmals ausführlich thematisiert.<sup>229</sup>

*Führungskräfteentwicklung.* Da die Tätigkeit im Ausland ein hohes Maß an Aufgabenvielfalt und Verantwortung in einer internationalen Umgebung erfordert, birgt der AE Lernmöglichkeiten, die im Stammhaus nicht gegeben sind. Er dient daher v. a. für Nachwuchsführungskräfte dem Erwerb von Managementfähigkeiten im internationalen Kontext, wie kultureller Empathie, geistiger Flexibilität, Entscheidungssicherheit

---

<sup>223</sup> Vgl. Martin, C. (2001), S. 117 sowie Kühlmann, T. M. (2004), S. 4 ff.

<sup>224</sup> Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 16.

<sup>225</sup> Vgl. hierzu bspw. Stahl, G. K. (1998), S. 19 ff.; Weber, W. et al. (1998), S. 105; Macharzina, K. (1992), S. 373; Wirth, E. (1992), S. 125 f. sowie die Untersuchungsergebnisse der Befragungen von Auslandsentsandten von Stahl, G. K. et al. (2000), S. 340 f. und von Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen von Pausenberger, E., Noelle, G. F. (1977), S. 347 ff.

<sup>226</sup> Vgl. Kenter, M. (1989), Sp. 1926 sowie Stahl, G. K. (1998), S. 20.

<sup>227</sup> Vgl. Pausenberger, E., Noelle, G. F. (1977), S. 347 f.

<sup>228</sup> Vgl. Stahl, G. K. (1998), S. 20 sowie Weber, W. et al. (1998), S. 105.

<sup>229</sup> Vgl. hierzu insb. die Ausführungen in Kap. 3.1.1.2.1.

und Risikobereitschaft<sup>230</sup>, und kann somit als Bestandteil der Laufbahnplanung Element der Personalentwicklung von MNU sein.<sup>231</sup>

Des Weiteren spielen aus Unternehmenssicht die Kompensation der begrenzten Verfügbarkeit einheimischer Führungskräfte, deren Ausbildung und Einweisung sowie repräsentative Aufgaben in ausländischen Entscheidungsgremien, die von einem Stammhausdelegierten wahrgenommen werden sollen, eine Rolle innerhalb der Zielsetzung von Auslandsentsendungen.<sup>232</sup> Die aufgeführten Entsendungsziele, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, schließen sich weder gegenseitig aus noch ist eine eindeutige Rangfolge erkennbar, vielmehr verfolgen Unternehmen meist mehrere der interdependenten Ziele gleichzeitig:<sup>233</sup> „While the emphasis may have shifted somewhat from filling a skill gap to management development [...], all three reasons still pertain today.“<sup>234</sup>

Die für eine Auslandsentsendung aus Mitarbeitersicht relevante Motivation ist überwiegend intrinsischer Natur und umfasst in erster Linie erwartete Karrierevorteile, die Herausforderung durch die neue Tätigkeit und größere Verantwortung sowie die damit verbundene berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Ein weiterer Beweggrund ist die Attraktivität des Einsatzortes in Verbindung mit dem Interesse an der Auseinandersetzung mit einer anderen Sprache und dem Leben in einer fremden Kultur.<sup>235</sup> Das Einkommensmotiv ist aus Mitarbeitersicht eher zweitrangig, wobei einer attraktiven Vergütung in Abhängigkeit des Entwicklungsstandes des Einsatzortes unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird. So spielen finanzielle Anreize bei Entsendungen in Entwicklungsländer i. S. der Kompensation der zum Teil geringeren Lebensqualität eine größere Rolle als bei Entsendungen in Industriestaaten.<sup>236</sup> Nichtsdestotrotz ist der monetäre Faktor eine notwendige Bedingung für die erfolgreiche Erhöhung internationaler Mobilität und kann demnach als Hygienefaktor im Herzbergschen Sinne<sup>237</sup> angesehen werden.<sup>238</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Kenter, M. (1989), Sp. 1929.

<sup>231</sup> Vgl. Kühlmann, T. M. (2004), S. 9.

<sup>232</sup> Vgl. Domsch, M. E., Friebe, U. H. (1979), S. 216; Kumar, B., Karlshaus, M. (1992), S. 65 f.

<sup>233</sup> Stahl (1998) verweist hier auf die Abhängigkeit der Entsendungsziele von der Internationalisierungsphase und -strategie des Unternehmens. So spielt der Know-how-Transfer nach Stahl (1998) v. a. in der frühen Internationalisierungsphase eine Rolle, wohingegen Koordination und Kontrolle sowie die Personalentwicklung eher in späteren Phasen der Internationalisierung an Relevanz gewinnen. Diese Abhängigkeit dürfe jedoch nicht die Tatsache vertuschen, dass in der unternehmerischen Praxis oftmals keine Einbindung der Auslandsentsendung in ein übergeordnetes Strategiekonzept bestehe (vgl. Stahl, G. K. [1998], S. 21).

<sup>234</sup> Tungli, Z., Peiperl, M. (2009), S. 156.

<sup>235</sup> Vgl. Stahl, G. K. et al. (2000), S. 341 f.

<sup>236</sup> Vgl. Weber, W. et al. (1998), S. 106.

<sup>237</sup> Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie unterscheidet zwei Bedürfniskategorien: Hygienefaktoren (extrinsische Faktoren), die bei Nicht-Vorhandensein zur Unzufriedenheit der Person führen, bei Vor-

Die Beweggründe für einen AE seitens des Mitarbeiters sollten den Personalverantwortlichen respektive den Entscheidern bekannt sein, um die wirtschaftliche Zielerreichung und ein persönliches Erfolgserlebnis überhaupt zu ermöglichen.<sup>239</sup> Dies gilt insb. dann, wenn das dominierende Motiv Flucht vor Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation und/oder vor Problemen im privaten Bereich ist, da es dem Mitarbeiter im Ausland dann passieren kann, dass „ihn das Problem in anderer Form wieder einholt“<sup>240</sup>.

Unabhängig von der Zielsetzung der Auslandsentsendung gliedert sich der Entsendungsprozess in vier Phasen,<sup>241</sup> die nachfolgend unter Herausarbeitung bestehender Probleme und Defizite der gegenwärtigen unternehmensseitigen Entsendungsgestaltung kurz erläutert werden:

*Auswahlphase.* In der ersten Phase steht die Rekrutierung und Auswahl zu entsendender Mitarbeiter anhand eines zuvor zu ermittelnden Anforderungsprofils<sup>242</sup> im Vordergrund.<sup>243</sup> Zentrales Problem der Personalarbeit hierbei ist die geringe Anzahl potenzieller Kandidaten, was zum einen in den oftmals sehr speziellen Anforderungen an zukünftige Expatriates zum anderen in der „Auslandsmüdigkeit“<sup>244</sup>, also der Immobilität deutscher Mitarbeiter, begründet liegt. Ablehnungsgründe potenzieller Mitarbeiter einen AE überhaupt anzutreten, sind zunächst privater Natur, wie die Weigerung des (Ehe-)Partners, antizipierte Nachteile für schulpflichtige Kinder und die Trennung von Verwandten und Freunden, danach aber auch beruflich begründet, wie im Desinteresse an der Tätigkeit im Ausland, der Umstellung der Lebensgewohnheiten und v. a. der Sorge um die Karriere im Stammhaus.<sup>245</sup> Zudem verzichten Entscheidungsträger im Stammhaus nur ungern auf kompetente, bewährte Mitarbei-

---

handensein jedoch nicht zur Zufriedenheit sondern lediglich zur Vermeidung von Unzufriedenheit beitragen. Im Gegensatz dazu haben Motivatoren (intrinsische Faktoren) einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Pawlik, T. [2000], S. 63). Für eine ausführliche Darstellung der Theorie sei auf Herzberg, F. (1966) verwiesen.

<sup>238</sup> Vgl. Wirth, E. (1992), S. 139; Stahl, G. K. et al. (2000), S. 342.

<sup>239</sup> Vgl. Kumar, B., Karlshaus, M. (1992), S. 66.

<sup>240</sup> Wirth, E. (1992), S. 140.

<sup>241</sup> Vgl. Scherm, E. (1995), S. 196.

<sup>242</sup> Der Aspekt des Anforderungsprofils wurde in Kap. 2.2.2.2 bereits thematisiert.

<sup>243</sup> Die Anforderungen an Expatriates sind in der Literatur ein viel diskutierter Untersuchungsgegenstand. An dieser Stelle sei exemplarisch auf Kühlmann/Stahl (2006) verwiesen, die sieben erfolgskritische Anforderungsmerkmale benennen: Ambiguitätstoleranz, Verhaltensflexibilität, Zielorientierung, Kontaktfreudigkeit, Einfühlungsvermögen, Polyzentrismus und Metakommunikative Kompetenz (Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. [2006], S. 680 f.). Vgl. zu den Anforderungen an Expatriates auch die Untersuchungsergebnisse von Pausenberger, E., Noelle, G. F. (1977), S. 350 ff. und Wirth, E. (1992), S. 157 ff.

<sup>244</sup> Macharzina, K. (1992), S. 369.

<sup>245</sup> Vgl. Wirth, E. (1992), S. 132 ff. sowie Scherm, E. (1995), S. 178 f.

ter.<sup>246</sup> Handelt es sich dazu noch um eine zeitkritische Stellenbesetzung, wird in der Unternehmenspraxis oft der erstbeste Bewerber ins Ausland entsendet: „The man chosen is often simply the man who happened to be there“<sup>247</sup>, was aus eignungsdiagnostischer Sicht nicht zu rechtfertigen ist. Ein weiteres Defizit der unternehmerischen Auswahlpraxis von Expatriates ist der Annahme geschuldet, dass ein Mitarbeiter mit einer guten Leistung im Inland auch im Ausland erfolgreich sein wird. Dies impliziert, dass Kriterien, die zur erfolgreichen Interaktion mit Angehörigen einer anderen Kultur befähigen, unberücksichtigt bleiben, und Mitarbeiter analog der Besetzung von Inlandspositionen hauptsächlich anhand ihrer fachlichen Eignung ausgewählt werden.<sup>248</sup> Auch familiäre Hintergründe der zu entsendenden Führungskraft werden kaum in die Auswahlentscheidung miteinbezogen, obwohl Studien belegen, dass der Erfolg eines AEs maßgeblich vom Partner des Mitarbeiters beeinflusst wird.<sup>249</sup>

*Vorbereitungsphase.* Sobald der zu entsendende Kandidat ausgewählt wurde, beginnt die Vorbereitung des Mitarbeiters auf die Anforderungen des bevorstehenden AEs. Neben der Beratung zu zentralen Themenbereichen des Berufs- und Privatlebens<sup>250</sup> und der Gestaltung des Entsendungsvertrags<sup>251</sup> sollte hier auch eine Qualifizierung des Entsendungskandidaten<sup>252</sup> erfolgen. Trotz der zuvor dargestellten Relevanz von Auslandsentsendungen<sup>253</sup>, ist in der deutschen Unternehmenspraxis ein Mangel an Vorbereitungsmaßnahmen, insb. interkultureller Art, zu verzeichnen, der

---

<sup>246</sup> Vgl. Roessel, R. v. (1988), S. 188.

<sup>247</sup> Torbiörn, I. (1982), S. 51.

<sup>248</sup> Vgl. Miller, E. L. (1989), Sp. 80; Stahl, G. K. (1998), S. 26 ff.; Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (2006), S. 680 f.

<sup>249</sup> Vgl. zur Bedeutung des (Ehe-)Partners die Ausführungen in Kap. 3.1.1.2.2.

<sup>250</sup> Erste Vorbereitungsmaßnahme ist die Beratung des Entsendungskandidaten zu den zentralen Themenbereichen Wohnen, Privatfahrzeuge, Urlaub, Sozialversicherung, Besteuerung, Schule, Arbeitsverhältnis des (Ehe-)Partners, Gehalt des Entsandten und Rückkehr. Zahlreiche Unternehmen ermöglichen den zu entsendenden Mitarbeitern und ihren (Ehe-)Partnern an dieser Stelle eine meist einwöchige Orientierungsreise (Look-and-see-Trip), so dass diese einen ersten Eindruck des Gastlandes, genauer des Wohnungsmarkts, (Weiter-)Bildungseinrichtungen, Warenangebots, Freizeitmöglichkeiten, Verkehrssituation, etc. gewinnen können

(vgl. Kühlmann, T. M. [2004], S. 59 ff.).

<sup>251</sup> Die zweite Komponente im Rahmen der Vorbereitungsphase ist die Gestaltung des Entsendungsvertrags, in dem u. a. die Form des AEs, die Entsendungsdauer, Kündigungs- und Wohnungsregelung, die Sozialversicherung, die Besteuerung, die betriebliche Vorsorgeregulierung und die Auslandsvergütung festgehalten werden. Im Rahmen der Regelung zur Auslandsvergütung wird ein Kaufkraftausgleich vorgenommen, der Kaufkraftunterschiede zwischen Stamm- und Gastland ausgleichen soll, sowie eine Auslandszulage, eine Erschwerniszulage in Abhängigkeit vom Zielland und die Übernahme der Mietkosten festgelegt (vgl. Kühlmann, T. M. [2004], S. 63 ff.). Für detaillierte Informationen zur Einkommensfindung bei Expatriates sei hier exemplarisch auf Gomez-Mejia, L. R., Welbourne, T. (2002) und die Ausführungen von Roessel, R. v. (1988), S. 196 ff.; Wirth, E. (1992), S. 226 ff. und Kammel, A., Teichmann, D. (1994), S. 89 ff. verwiesen.

<sup>252</sup> Die dritte und letzte Komponente der Vorbereitung ist die Qualifizierung des Mitarbeiters in fachlicher, sprachlicher und interkultureller Hinsicht (vgl. Kühlmann, T. M. [2004], S. 68 ff.).

<sup>253</sup> Vgl. die Ausführungen in Kap. 1.2.1.



durch Zeitknappheit im Vorfeld des AEs, Kostenaspekte und Zweifel der Personalverantwortlichen an der Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen gerechtfertigt wird.<sup>254</sup>

*Einsatzphase.* Während des AEs selbst, der mit der Ankunft im Gastland beginnt, erfahren der Expatriate und die evtl. mitausgereiste Familie unternehmensseitige Unterstützung, um die vielfältigen Veränderungen im beruflichen und privaten Bereich meistern zu können. Hierbei werden drei Arten der Hilfestellung unterschieden: die fachliche<sup>255</sup>, die personalwirtschaftliche<sup>256</sup> und die psychologische<sup>257</sup> Betreuung. Kühlmann/Stahl (2006) verweisen v. a. auf zwei gravierende Defizite der gegenwärtigen Betreuungspraxis: Zum einen kritisieren sie eine mangelnde Unterstützung der Unternehmen bei der Suche einer Tätigkeit für den (Ehe-)Partner, dessen Einstellung und Zufriedenheit Auswirkungen auf das Wohlbefinden des Entsandten hat. Zum anderen bemängeln sie die fehlende Zuweisung eines Mentors, der bei Problemen im Gastland als Ansprechpartner des Expatriates fungiert und dessen Interessen im Stammhaus vertritt. Dadurch fühlt sich der Expatriate vom Stammhaus isoliert, was wiederum zu Problemen bei der Wiedereingliederung führen kann.<sup>258</sup>

*Rückkehrphase.* Gegenstand der letzten Phase des Entsendungsprozesses ist die Wiedereingliederung (auch Repatriierung) des Mitarbeiters in die entsendende Gesellschaft. Die Reintegration ist in der Unternehmenspraxis von einem Missverhältnis zwischen den Erwartungen des Mitarbeiters und den Anforderungen des Unternehmens geprägt<sup>259</sup> und stellt nicht zuletzt deshalb „eines der größten und bislang weitgehend ungelösten Probleme der internationalen Personalarbeit dar“<sup>260</sup>.

---

<sup>254</sup> Vgl. Stahl, G. K. et al. (2000), S. 345; Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (2006), S. 682.

<sup>255</sup> Unter die fachliche Betreuung werden alle Maßnahmen subsumiert, die einer schnellen Einarbeitung des Mitarbeiters dienen, wie die Zuweisung eines lokalen Ansprechpartners, die Fortführung der in der Vorbereitungsphase begonnenen Sprachausbildung und interkultureller Weiterbildung sowie ein Leistungsfeedback (vgl. hierzu bspw. Kühlmann, T. M. [2004], S. 85).

<sup>256</sup> Zur personalwirtschaftlichen Betreuung zählen verfahrenstechnische Aspekte der Vergütung und der Karriereplanung sowie die Beratung zu steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Fragen, um bereits früh die Weichen für eine reibungslose Wiedereingliederung zu stellen (vgl. Roessel, R. v. [1988], S. 102 f.). Zur Relevanz der Wiedereingliederung vgl. Harris, J. E. (1989).

<sup>257</sup> Die psychologische Betreuung betrifft den persönlichen und privaten Bereich des Auslandsentsandten und ggf. dessen Familie und versucht das Einleben in der neuen Umgebung zum einen durch konkrete organisatorische Hilfen bei Einreiseformalitäten und Umzugsdurchführung sowie bei der Tätigkeitssuche des (Ehe-)Partners, zum anderen durch die Zuweisung eines konkreten Ansprechpartners für auftretende Probleme, weitestgehend zu erleichtern (vgl. Scherm, E. [1995], S. 202 f.; Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. [2006], S. 683).

<sup>258</sup> Vgl. Stahl, G. K. (1998), S. 34; Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (2006), S. 683.

<sup>259</sup> Auf der einen Seite hat der Entsandte durch den AE vielfältige Erfahrungen mit Verantwortung und Interaktionspartnern einer bislang fremden Kultur gemacht, sich weiterentwickelt und seine soziale Kompetenz geschärft. Der zurückgekehrte Mitarbeiter wünscht sich im Rahmen seiner Wiedereingliederung sowohl die Integration im Kollegenkreis als auch die Möglichkeit der Anwendung des im Ausland erworbenen Wissens, erwartet v. a. jedoch einen Karrieresprung und die Sicherung des Lebens-

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Entsendungsgestaltung in allen vier Phasen des Entsendungsprozesses Mängel aufweist, die wahrscheinlich für das Scheitern von AEs mitverantwortlich sind.<sup>261</sup> Mit welchen Problemen der Expatriate im AE konfrontiert wird, wann ein AE als gescheitert anzusehen ist, welche Risiken ein solches Scheitern für das entsendende Unternehmen und den vorzeitig zurückkehrenden Mitarbeiter hat und welche Folgen dies in Bezug auf die ISB haben kann, wird im Hauptteil der Arbeit ausführlich betrachtet.<sup>262</sup>

#### 2.2.2.6.3 Inpatriierung

Neben der Expatriierung besteht die Möglichkeit der Entsendung eines Mitarbeiters aus einer Auslandseinheit ins Stammhaus. Der zunehmende Einsatz<sup>263</sup> der sog. Inpatriierung<sup>264</sup> als grundsätzliche Option der ISB wird damit begründet, dass „the need for increased diversity and multiculturalism in the global workforce is heightened“<sup>265</sup>. Für den Einsatz von Inpatriates sprechen verschiedene Gründe:<sup>266</sup>

1. Aufbau einer globalen Kernkompetenz durch erhöhte Multikulturalität,<sup>267</sup>

---

standards, der im Ausland erreicht wurde. Auf der anderen Seite fordert das wiederaufnehmende Unternehmen eine rasche Einarbeitung in eine Position, die meist weniger Führungsverantwortung und ein kleineres Aufgabenspektrum umfasst, was im veralteten Fachwissen des Mitarbeiters, aber auch im Mangel an Rückkehrpositionen begründet liegt. Durch die Enttäuschung der Karriereerwartungen, das Desinteresse an der Nutzung der Auslandserfahrung, den Wegfall von Privilegien oder Sondervergünstigungen und die Ablehnung von Kollegen steigen Unzufriedenheit und damit verbundene Kündigungsabsichten des Rückkehrers (vgl. Scherm, E. [1995], S. 207 ff.; Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. [2006], S. 684).

<sup>260</sup> Stahl, G. K. (1998), S. 34. Eine defizitäre Gestaltung der Repatriierung ist insofern eine Gefahr für das Unternehmen, als diese für eine Fluktuation der Auslandsrückkehrer sorgen kann. So kündigen bei einem von sechs deutschen Unternehmen über 33 % der entsandten Mitarbeiter innerhalb von einem Jahr nach der Rückkehr aus dem Ausland ihr Arbeitsverhältnis (vgl. Deloitte [2008], S. 4). Neben dem hiermit verbundenen Verlust an Wissen und Netzwerkkontakten des ehemaligen Expatriates kann dies im Unternehmen zudem Unsicherheit über Karrierevorteile durch einen AE schüren und damit zu einem Rekrutierungsproblem im Rahmen der zukünftigen Entsendungsgestaltung führen (vgl. Kühlmann, T. M. [2004], S. 6 f.). Einen ausführlichen Überblick zur Repatriierung Stammhausdelegierter gibt Gaugler, E. (1989).

<sup>261</sup> Vgl. Stahl, G. K. (1998), S. 35.

<sup>262</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.1.1.2.2.

<sup>263</sup> Wenngleich Tungli/Peiperl (2009) in ihrer empirischen Untersuchung feststellen, dass Inpatriates für deutsche Unternehmen zwar eine scheinbar größere Rolle spielen als für Unternehmen britischer (ca. 6,65 %) oder japanischer Herkunft (ca. 0,77 %), erscheint der Anteil von ca. 8,72 % Inpatriates an der Gesamtzahl der Entsendungen deutscher MNU's (noch) vernachlässigbar (vgl. Tungli, Z., Peiperl, M. [2009], S. 160). Dies könnte u. a. damit zusammenhängen, dass der Einsatz von Inpatriates im Vergleich zur Expatriierung insofern einer Einschränkung unterliegt, als diese Möglichkeit der ISB zu Beginn der Internationalisierung eines Unternehmens ob der fehlenden Auslandsaktivität noch gar nicht vorhanden ist.

<sup>264</sup> Vgl. hierzu bspw. die Untersuchungsergebnisse von Tungli, Z., Peiperl, M. (2009), S. 165 sowie von Collings, D. G., Morley, M. J., Gunnigle, P. (2008), S. 208.

<sup>265</sup> Scullion, H., Starkey, K. (2000), S. 1068.

<sup>266</sup> Vgl. Collings, D., Scullion, H. (2006b), S. 151 f.

<sup>267</sup> Vgl. hierzu insb. den Beitrag von Harvey, M. G., Buckley, M. R. (1997) sowie Harvey, M., Speier, C., Novicevic, M. M. (1999b), S. 460 f.

2. Ausbau der Fähigkeit des Unternehmens global zu denken und lokal zu handeln, indem Inpatriates in Entscheidungsfindungsprozesse der MG einbezogen werden,<sup>268</sup>
3. Etablierung einer einheitlichen Unternehmenskultur und Standards über alle Unternehmenseinheiten hinweg,<sup>269</sup>
4. Angebot von Karrierewegen für Potenzialträger aus Auslandseinheiten,<sup>270</sup>
5. Reduktion hoher Expatriierungskosten bzw. Kompensation rückläufiger Expatriierungszahlen, insb. für zunehmend bedeutende Entwicklungsländer, in die eine Mitarbeiterentsendung aufgrund der geringeren Lebensqualität, kulturell bedingter Anpassungsschwierigkeiten und der daraus evtl. resultierenden Ablehnungshaltung potenzieller Expatriates als problematisch angesehen wird.<sup>271</sup>

Aufgrund der thematischen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit auf die Besetzung von (Führungs-)Positionen in Auslandsgesellschaften, wird hier auf eine weitere Betrachtung dieser Besetzungsmöglichkeit verzichtet.<sup>272</sup>

#### **2.2.2.7 Zwischenfazit**

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die ISB zahlreiche personalwirtschaftliche Funktionen tangiert bzw. sich aus diesen zusammensetzt, wobei diesbezüglich – wie bereits angedeutet – keine allgemein gültige Zuordnung vorliegt. Unabhängig von den verschiedenen Kategorisierungsversuchen in der Literatur wurde hier ein möglichst umfassendes Bild der mit der ISB verbundenen Aufgaben gezeichnet, um die Komplexität und die Bedeutung selbiger herauszuarbeiten. Einen Überblick hierzu gibt Abb. 7.

---

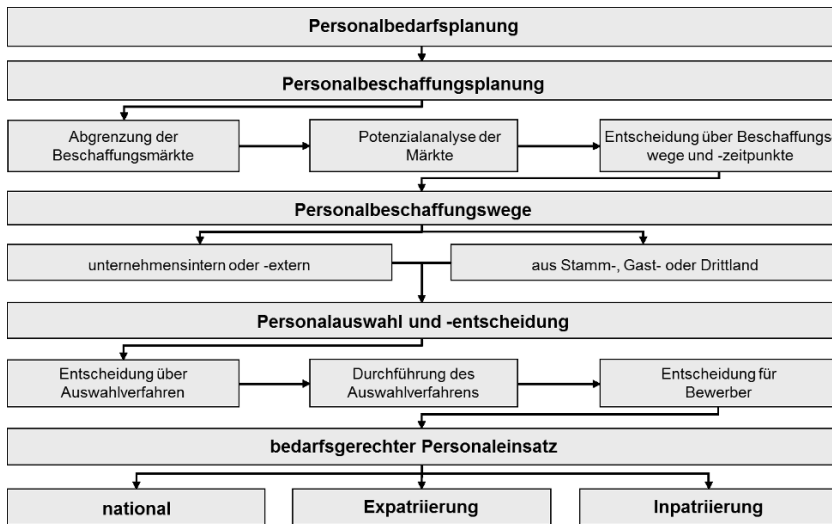
<sup>268</sup> Vgl. Harvey, M., Speier, C., Novicevic, M. M. (1999b), S. 460 f. sowie Tungli, Z., Peiperl, M. (2009), S. 165.

<sup>269</sup> Vgl. Tungli, Z., Peiperl, M. (2009), S. 165.

<sup>270</sup> Vgl. Harvey, M., Speier, C., Novicevic, M. M. (1999a), S. 182.

<sup>271</sup> Vgl. Harvey, M., Speier, C., Novicevic, M. M. (1999a), S. 180.

<sup>272</sup> Für eine umfassende Darstellung des Inpatriierungsprozesses sei an dieser Stelle auf Harvey, M. G., Buckley, M. R. (1997) verwiesen.



**Abb. 7: Prozess der Stellenbesetzung in MNUs**

Quelle: In Anlehnung an Fröhlich, W., Holländer, K. (2004), Sp. 1405 f. und Bröckermann, R. (2009), S. 33.

Wenngleich die erschöpfende Darstellung der mit der ISB verbundenen Aufgaben i. S. der Erarbeitung einer Wissensbasis, auf die im Rahmen späterer Überlegungen zurückgegriffen werden kann, sowie eines einheitlichen Begriffsverständnisses sinnvoll war, soll der Fokus der weiteren Überlegungen vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung der vorliegenden Überlegungen auf die mit der ISB verbundenen Planungsaktivitäten gelegt werden.<sup>273</sup>

<sup>273</sup> Schöllhammer (1992) definiert in diesem Zusammenhang verschiedene Aufgaben, die die in der MG zu zentralisierende Planung für die Besetzung von Führungspositionen in ausländischen TGs berücksichtigen sollte: Aufbauend auf dem zu bestimmenden Managementbedarf für Organisationseinheiten im In- und Ausland – vor dem Hintergrund strategischer Überlegungen zur Entwicklung des Gesamtunternehmens – gilt es, potenzielle Führungskräfte für alle Managementpositionen zu identifizieren sowie deren berufliche Laufbahn zu planen. Die permanente Überwachung der demografischen Struktur und der Leistungsfähigkeit gegenwärtiger Inhaber entsprechender Führungspositionen soll eine angemessene Planung potenzieller Nachfolger sowie deren Designation ermöglichen. In enger Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung werden dann Versetzungen bisheriger Inhaber von Führungspositionen und Beförderungen potenzieller Nachfolger festgelegt. Daneben zählt Schöllhammer (1992) auch die Koordination von Stellenwechseln leistungsschwacher Führungskräfte, die Implementierung, Steuerung und Effizienzkontrolle interner wie externer Aus- und Weiterbildungsprogramme, die Auswahl potenzieller Teilnehmer für ausgewählte Fortbildungen sowie die Kontrolle der Leistungsbewertung und der Entlohnungsstruktur von Inhabern von Führungspositionen zu den Aufgaben der ISB (vgl. Schöllhammer, H. [1992], Sp. 1868 f.).

## 2.2.3 Zu berücksichtigende Personengruppen und deren Charakteristika

### 2.2.3.1 Differenzierung nach Nationalität und Unternehmenszugehörigkeit

Zur Besetzung von (Führungs-)Positionen in ausländischen TGs können MNUs bzw. die hier jeweils verantwortlichen Entscheidungsträger prinzipiell aus drei klassischen Personengruppen, denen eine Differenzierung nach der Nationalität der jeweiligen Person zugrunde liegt, wählen.<sup>274</sup> Die den Mitgliedern einer bestimmten Gruppe zugeschriebenen Merkmale sind dabei entscheidend für die mit dem Einsatz eines gewählten Mitarbeiters verfolgte Erreichung situationsabhängiger (strategischer) Unternehmensziele.

In Zusammenhang mit der nationalitätsbedingten Dreiteilung der Personengruppen ist in der Literatur insofern eine unsaubere Abgrenzung der Begrifflichkeiten vorzufinden, als stellenweise eine implizite Konzentration auf unternehmensinterne oder -externe Personen erfolgt. Aufgrund des erheblichen Einflusses auf die Merkmale respektive Vorteile der einzelnen Personengruppen soll an dieser Stelle die Unternehmenszugehörigkeit explizit berücksichtigt werden.

Bei *parent country nationals* (auch: *home country nationals*<sup>275</sup>), im Folgenden PCNs genannt, handelt es sich um Angehörige des sog. Stammlandes, d. h. des Landes, in dem die Zentrale des betrachteten MNUs ansässig ist,<sup>276</sup> oder, aus etymologischer Sicht, dem Vaterland bzw. der Heimat des Unternehmens.<sup>277</sup> Ausgehend von der Grundannahme, dass es sich hierbei um bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter handelt, werden dieser Beschäftigtengruppe gemeinhin folgende Eigenschaften zugeordnet:

- Kenntnis der Ziele des Unternehmens, der Leistungen, der Unternehmenskultur sowie dessen Philosophie
- Vertrautheit mit organisatorischen Abläufen in der Zentrale
- „Technical and managerial competence“<sup>278</sup>
- Vergleichsweise hohe Loyalität gegenüber Unternehmenszielen
- Fähigkeit einer effektiven Kommunikation mit der Unternehmenszentrale
- Fähigkeit die Geschäftstätigkeit der ausländischen TG zu kontrollieren<sup>279</sup>

---

<sup>274</sup> Vgl. hierzu bspw. Collings, D. G., Scullion, H. (2006a), S. 24 ff.

<sup>275</sup> Vgl. bspw. die Definition von Hodgetts, R. M., Luthans, F., Doh, J. P. (2006), S. 433.

<sup>276</sup> Vgl. Tarique, I., Schuler, R. (2008), S. 1400.

<sup>277</sup> Lateinisch *ex patria* lässt sich übersetzen mit *aus dem Vaterland* bzw. *aus der Heimat*.

<sup>278</sup> Hartono, A. (2009), S. 20.

<sup>279</sup> Vgl. Hartono, A. (2009), S. 20; Tarique, I., Schuler, R. (2008), S. 1400; Kumar, B., Karlshaus, M. (1992), S. 65.

Bei näherer Betrachtung der skizzierten Vorteile von PCNs erscheint es an dieser Stelle wenig sinnvoll, hier nochmals zwischen unternehmensinternen und -externen Kandidaten zu unterscheiden, da externe Kandidaten die genannten Kompetenzen und Erkenntnisse – abgesehen von der Stammlandkultur – gar nicht aufweisen (können). Diese Überlegung lässt sich auch durch die Studie Hamills (1989) stützen, in der die befragten Unternehmen angaben, dass sie eine interne Rekrutierung von Expatriates in jedem Fall der externen vorzögen.<sup>280</sup> Wenn auf externe Kandidaten zurückgegriffen wird, dann häufig aus Mangel an Alternativen.<sup>281</sup>

Unter *host country nationals*, im Folgenden HCNs genannt, werden lokale Mitarbeiter subsumiert, d. h. Angehörige des Gastlandes, in dem die vom Stellenbesetzungsprozess betroffene Unternehmenseinheit angesiedelt ist.<sup>282</sup> Hierzu zählen sowohl interne Mitarbeiter als auch extern zu rekrutierende Potenzialträger. Dieser Personen-Gruppe werden prinzipiell folgende Kompetenzen zugeschrieben:

- Kenntnis kultureller, ökonomischer, politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen des Gastlandes,
- Kenntnis gastlandspezifischer Sitten und Gebräuche,
- Höhere Sensibilität für lokale Rahmenbedingungen im Gastland,
- Fähigkeit lokalen Anforderungen effektiv(er) zu begegnen.<sup>283</sup>

Darüber hinaus werden im Einsatz von HCNs folgende Vorteile gesehen:

- Geringere Kosten gegenüber einer Entsendung und
- Karrieremöglichkeit für lokale Mitarbeiter und damit Erhöhung von Motivation und Bindung an das Unternehmen.<sup>284</sup>

Zu der Gruppe der *third country nationals*, im Folgenden TCNs genannt, zählen Angehörige eines Drittlandes, welches weder dem Stammland als Sitz der Unternehmenszentrale noch dem Gastland als Sitz der betrachteten TG entspricht.<sup>285</sup> Analog des breiten Verständnisses der Definition von HCNs wird auch bei TCNs keine explizite Vorgabe in Bezug auf den Rekrutierungsweg gemacht, d. h. auch hier werden sowohl unternehmensinterne als auch -externe Personen berücksichtigt.

---

<sup>280</sup> Vgl. Hamill, J. (1989), S. 26 und 28 f.

<sup>281</sup> Vgl. hierzu bspw. die Untersuchungsergebnisse von Sartor (vgl. Sartor, F.-J. [1984], S. 130).

<sup>282</sup> Hartono (2009) definiert HCNs als Personen, die in dem Land, in dem die Auslandsgesellschaft ihren Sitz hat, geboren wurden, aufgewachsen sind und für eine längere Zeit gelebt haben (vgl. Hartono, A. [2009], S. 20 f.).

<sup>283</sup> Vgl. Tarique, I., Schuler, R. (2008), S. 1400; Lenartowicz, T., Johnson, J. P. (2007), S. 209 sowie Kumar, B., Karlshaus, M. (1992), S. 65.

<sup>284</sup> Vgl. Hartono, A. (2009), S. 21.

<sup>285</sup> Hartono (2009) bspw. definiert TCNs als „people who not come from neither parent country of company nor host country where the subsidiary operated“ (Hartono, A. [2009], S. 21).

Da TCNs generell als „a compromise between PCNs and HCNs“<sup>286</sup> angesehen werden, sind auch deren Eigenschaften in Relation zu denen von PCNs und HCNs zu erörtern. So wird als vorteilhaft angenommen, dass der Einsatz eines TCNs zunächst weniger kostenintensiv erscheint als die Expatriierung eines PCNs. Darüber hinaus unterstellt Hartono (2009), dass TCNs aufgrund der internationalen Ausrichtung und damit auch kulturellen Diversität geringere Anpassungsprobleme im Gastland haben.<sup>287</sup> Als nachteilig erweist sich demgegenüber aber die – aufgrund der weder im Stamm- noch im Gastland erfolgten Sozialisation – mangelnde Kenntnis sowohl der Kultur des Gastlandes als auch der Unternehmenskultur der MG.<sup>288</sup> Des Weiteren kann der Einsatz von TCNs zu einem Motivationsverlust lokaler Mitarbeiter führen, die ihre Karrieremöglichkeiten dadurch eingeschränkt sehen.<sup>289</sup> Lenartowicz/Johnson (2008) weisen zudem darauf hin, dass der Einsatz von TCNs kein Allheilmittel sei, indem sie auf die Gefahr aufmerksam machen, dass kulturell und/oder historisch bedingte Fallstricke zu Problemen führen könnten.<sup>290</sup> Darüber hinaus weichen die Autoren den zuvor genannten Kostenvorteil von TCNs auf: „TCNs usually have international manager status for compensation purposes and so will be no less costly to employ than PCNs.“<sup>291</sup>

Vereinzelte gibt es in der Literatur Überlegungen, neben der Nationalität auch die Erfahrungen respektive die Sozialisation der genannten Personengruppen explizit zu berücksichtigen. Tarique/Schuler/Gong (2006) unterscheiden bspw. die Gruppe der HCNs nochmals in HCNs, die in der MG sozialisiert wurden (HCN<sub>P</sub>) und HCNs, die in der TG im Gastland sozialisiert wurden (HCN<sub>H</sub>). Dabei verstehen die Autoren unter Sozialisation „the process by which HCNs learn about the corporate culture and become acquainted with the values and behaviours expected of them“<sup>292</sup>, treffen dabei aber keine Aussage zu Bedingungen einer erfolgreichen Sozialisation wie der Mindestaufenthaltsdauer. In Bezug auf TCNs ist sogar eine Dreiteilung sinnvoll, in der analog der soeben vorgenommenen Differenzierung in die Sozialisation in der MG (TCN<sub>P</sub>) oder in der TG im Gastland (TCN<sub>H</sub>) auch eine Sozialisation in einem regionalen HQ denkbar ist (TCN<sub>RH</sub>). Letztere würde dann zur Entwicklung einer Vertrautheit mit den kulturellen Normen einer spezifischen geografischen Region beitra-

---

<sup>286</sup> Tarique, I., Schuler, R., Gong, Y. (2006), S. 211.

<sup>287</sup> Vgl. hierzu Hartono, A. (2009), S. 21.

<sup>288</sup> Vgl. Tarique, I., Schuler, R., Gong, Y. (2006), S. 211.

<sup>289</sup> Vgl. Hartono, A. (2009), S. 21.

<sup>290</sup> Hier führen die Autoren bspw. an, dass brasilianische Arbeiter einen argentinischen Vorgesetzten kaum herzlich begrüßen würden oder aber eine griechische Belegschaft mit einem türkischen Chef Probleme haben könnte (vgl. Lenartowicz, T., Johnson, J. P. [2007], S. 212).

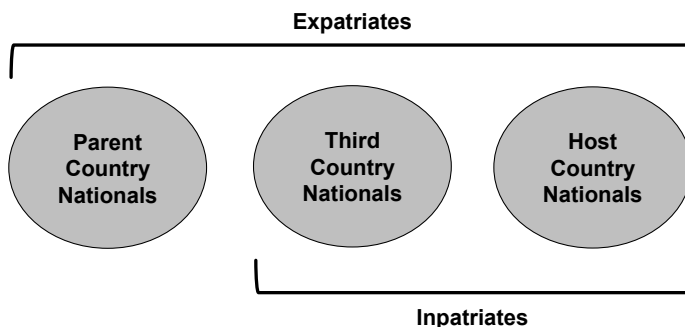
<sup>291</sup> Lenartowicz, T., Johnson, J. P. (2007), S. 212.

<sup>292</sup> Tarique, I., Schuler, R., Gong, Y. (2006), S. 211.

gen.<sup>293</sup> Dadurch lässt sich zwar ein differenzierteres Profil der jeweiligen Mitarbeiter zeichnen, was z. B. von Brock et al. (2008) bereits versucht und trotzdem noch stärker gefordert wird; dies führt allerdings unweigerlich zu erheblichen Problemen im Rahmen empirischer Untersuchungen.<sup>294</sup>

### 2.2.3.2 Differenzierung nach der Entsendungsrichtung

Neben der Differenzierung in Abhängigkeit der Nationalität und der Unternehmenszugehörigkeit kann eine Unterscheidung der Personengruppe nach der Entsendungsrichtung vorgenommen werden.<sup>295</sup> Wie zuvor gezeigt, werden Personen, die für einen befristeten Zeitraum ins Ausland entsendet werden, als Expatriates bezeichnet.<sup>296</sup> In der Literatur herrscht hier allerdings keineswegs eine einheitliche Begriffsverwendung. So gibt es Untersuchungen, in denen unter die Gruppe der Expatriates lediglich PCNs subsumiert werden. Andere Forscher definieren sowohl PCNs als auch TCNs als Expatriates.<sup>297</sup> Erfolgt hingegen die Entsendung eines Mitarbeiters aus dem Ausland ins Stammhaus, werden diese im Allgemeinen als *Inpatriates* bezeichnet, wenngleich sie ebenso als Expatriates bezeichnet werden könnten, da sie – aus deren Perspektive – ja auch ihr Heimatland verlassen (vgl. Abb. 8).<sup>298</sup>



**Abb. 8: In der Forschungsliteratur vorliegendes Verhältnis von PCNs, HCNs und TCNs zu Expatriates und Inpatriates**

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die vorliegende Untersuchung sollen unter Expatriates ausschließlich PCNs subsumiert werden. Diese Vorgehensweise wird damit begründet, dass angesichts des

<sup>293</sup> Vgl. Tarique, I., Schuler, R., Gong, Y. (2006), S. 211.

<sup>294</sup> Vgl. Brock, D. M. et al. (2008), S. 1305.

<sup>295</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kap. 2.2.2.6.1. und Kap. 2.2.2.6.2.

<sup>296</sup> Vgl. Festing, M. et al. (2011), S. 15.

<sup>297</sup> Vgl. hierzu bspw. Erdener, C., Torbiörn, I. (1999), S. 93 oder Richards, M. (2001), S. 226 f.

<sup>298</sup> So bezeichnet Torbiörn (1994) Gastlandangehörige, die für eine begrenzte Zeit in die MG transferiert werden, und daher ebenfalls als Expatriates gelten, als sog. *foreign country nationals* (vgl. Torbiörn, I. [1994], S. 9 f.).



gewählten Koordinationsfokus' der Arbeit hier die Perspektive der Unternehmenszentrale ausschlaggebend ist. Das bedeutet, dass ein Expatriate aus etymologischer Sicht ein Stammlandangehöriger ist.

### 2.2.3.3 Zwischenfazit

Ungeachtet der zahlreichen Differenzierungsversuche wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Fokus auf PCNs, d. h. Expatriates, und HCNs gelegt. Dies liegt zum einen in der aufgezeigten Akzeptanz dieser Kategorisierung in der Forschungsliteratur, zum anderen in der Relevanz dieser Personengruppen in der Unternehmenspraxis begründet. Obgleich es in der Literatur nämlich theoretisch-konzeptionelle<sup>299</sup> wie auch empirisch gestützte<sup>300</sup> Hinweise auf die (zunehmende) Relevanz des Einsatzes von TCNs gibt, liegt deren tatsächliche Bedeutung v. a. für deutsche MNUs doch noch weit hinter der von PCNs und HCNs zurück. Tungli/Peiperl (2009) stellen bspw. fest, dass MNUs deutscher Herkunft im Rahmen der Expatriierung weniger TCNs einsetzen (ca. 12 %) als britische (ca. 37 %) oder US-amerikanische MNUs (23 %). Eindeutig ist das Ergebnis in Bezug auf MNUs japanischen Ursprungs, bei denen lediglich 0,5 % der Entsandten aus einem Drittland stammen.<sup>301</sup> Vor diesem Hintergrund sollen TCNs hier nur ‚passiv‘ betrachtet werden, worunter zu verstehen ist, dass sie im Modell vernachlässigt werden, im Rahmen der empirischen Untersuchung – wenn nötig – aber dennoch als solche identifiziert werden können. Inpatriates werden von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen, da der Fokus der Arbeit auf der Stellenbesetzung von Positionen im Ausland und nicht im Stammland liegt.<sup>302</sup> Um welche Positionen es sich bei der ISB handeln kann, welche hier fokussiert werden und welche Bedeutung diese haben, ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

## 2.2.4 Zu besetzende (Führungs-)Positionen

### 2.2.4.1 Abgrenzung denkbarer Schlüsselpositionen

In Anlehnung an die hier zugrunde gelegte Definition der ISB<sup>303</sup> betrifft diese die Besetzung von *Schlüsselpositionen*, worunter prinzipiell Stellen für *Fach- wie auch Füh-*

---

<sup>299</sup> Vgl. hierzu bspw. den Beitrag von Reynolds, C. (1997).

<sup>300</sup> So stellen bspw. Collings/Morley/Gunnigle (2008) in ihrer fallstudiengestützten Untersuchung die hohe Bedeutung des Einsatzes von TCNs heraus. Dies gilt v. a. in Auslandsgesellschaften, in deren Region MNUs bereits „established and well-developed regional structures“ (Collings, D. G., Morley, M. J., Gunnigle, P. [2008], S. 207) aufweisen können und die notwendige managerbezogene Kompetenz (noch) nicht vorhanden ist.

<sup>301</sup> Vgl. Tungli, Z., Peiperl, M. (2009), S. 160 f.

<sup>302</sup> Durch die Berücksichtigung der kulturellen Erfahrung von HCNs kann es allerdings sein, dass im Rahmen der empirischen Untersuchung zumindest ehemalige Inpatriates, sprich HCNs mit Erfahrung in der MG, Eingang in die Betrachtung finden.

<sup>303</sup> Vgl. Kap. 2.2.1.

*runungskräfte* subsumiert werden können, die sowohl *im Stammhaus* als auch *in Unternehmenseinheiten im Ausland* angesiedelt sein können.<sup>304</sup> In Anlehnung an die Zielsetzung der Arbeit wird im Folgenden ausschließlich die Besetzung von Schlüsselpositionen in Auslandsgesellschaften fokussiert.<sup>305</sup>

In Zusammenhang mit der Besetzung von Positionen im Ausland lag der Schwerpunkt der Forschungsliteratur – wie bereits zuvor angesprochen – bislang auf der Betrachtung des Einsatzes von Stammlandangehörigen. Ausgehend von der Annahme, dass „criteria for international staffing are influenced by [the] category of assignment“<sup>306</sup>, werden in Abhängigkeit der Hauptaufgabe der Stelleninhaber verschiedene Typen von Auslandsentsandten beschrieben. So unterscheidet Hays (1974) den *structure reproducer*, der für den Aufbau der ihm aus einer anderen Unternehmenseinheit bereits bekannten Struktur in der Auslandsgesellschaft verantwortlich ist, den *troubleshooter*, der ein spezifisches, i. d. R. technisches Problem lösen muss, das *operational element*, worunter ein Mitarbeiter der operativen Ebene gemeint ist, sowie den *chief executive officer*, also den Geschäftsführer der Auslandseinheit (vgl. Tab. 6).<sup>307</sup>

Entsendungstyp	Hauptaufgabe	Hierarchieebene
<i>structure reproducer</i>	Entsendung dient dem Aufbau einer ähnlichen der ihm aus einem anderen Teil des Unternehmens bekannten Struktur (z. B. eine Accounting-Funktion, einen Marketing-Rahmen oder ein Produktionssystem)	(Mittlere) Managementebene
<i>troubleshooter</i>	Entsendung zur Analyse und Lösung eines spezifischen operativen Problems	Ausführende Ebene
<i>operational element</i>	Entsendung zum Einsatz als Teil einer bestehenden operativen Struktur	Ausführende Ebene
<i>chief executive officer</i>	Entsendung zur Überwachung und Führung der gesamten Auslandsgesellschaft	(Obere) Managementebene

**Tab. 6: Hays'sche Entsendungstypologie unter Berücksichtigung der Hierarchieebene**

Quelle: In Anlehnung an Hays, R. D. (1974), S. 29.

<sup>304</sup> Vgl. Scullion, H., Collings, D. G. (2006), S. 3.

<sup>305</sup> Die Betrachtung der Besetzung von Positionen im Stammhaus ist zu vernachlässigen, da der Einsatz von Stammlandangehörigen hierbei einer rein nationalen Stellenbesetzung entspräche und der Einsatz von Gastlandangehörigen im Rahmen der Inpatriierung (vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.2.2.6.3) bereits thematisiert wurde.

<sup>306</sup> Hartono, A. (2009), S. 20 f.

<sup>307</sup> Vgl. Hays, R. D. (1974), S. 29 sowie Festing, M. et al. (2011), S. 254.

Auch die dichotome Unterscheidung von Fach- und Führungskräften lässt sich bei Hays (1974) wiederfinden. So entsprechen die Entsendungstypen *troubleshooter* und *operational element* eher der ausführenden Ebene und damit Fachkräftepositionen; *structure reproducer* sowie *chief executive officer* hingegen lassen sich aufgrund ihrer Hauptaufgabe eher der Managementebene zuordnen (vgl. Tab. 6). In Abhängigkeit der mit der Entsendung verbundenen Hauptaufgabe und der damit angesprochenen Hierarchieebene ändern sich auch die Anforderungen an die jeweilige Position.<sup>308</sup>

Aufgrund ihrer besonderen (strategischen) Bedeutung im Unternehmensverbund und in Anlehnung an die Vorgehensweise in der Literatur<sup>309</sup> werden im Folgenden ausschließlich Führungspositionen<sup>310</sup>, genauer die Position des CEO<sup>311</sup>, betrachtet, denn „[c]learly, a subsidiary's chief executive officer (CEO) is one of the most important subsidiary's managers.“<sup>312</sup>

Während Hays (1974) die Rolle des *Chief Executive Officers* – wie oben gezeigt – noch sehr grob definiert, identifiziert Strikwerda (2003) konkrete Aufgaben der Führung von Auslandsgesellschaften unter Abgrenzung des Aufgabenbereichs des Top Managements der Unternehmenszentrale (vgl. Tab. 7).

Von der Gesamtunternehmensführung zu verantwortende Bereiche	Von der Führung der Auslandsgesellschaft zu verantwortende Bereiche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewährung von Garantien gegenüber Dritten</li> <li>• Festlegung von Bilanzierungsstandards und Konsolidierungsrichtlinien</li> <li>• Management der Ressourcen (Patente, Marken)</li> <li>• Besitz der Unternehmensimmobilien</li> <li>• Entsendung von Managern in TGs</li> <li>• Finanzmanagement</li> <li>• Entscheidungen bei Wandel des Rechtssystems</li> <li>• Erstellung der Geschäftsberichte, Beziehungspflege zu Regierungen, Anteilseignern, Kapitalmärkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktinnovation und -politik</li> <li>• Preisbildung und Marktpositionierung</li> <li>• Vertrieb, Distribution und Marketing</li> <li>• Produkt- und Prozessentwicklung</li> <li>• Personalmanagement</li> <li>• Produktion und Beschaffung</li> <li>• Diverse Investitionsentscheidungen</li> </ul>

<sup>308</sup> Vgl. Hays, R D. (1974), S. 28.

<sup>309</sup> Scherm (1995) hält fest, dass Fachkräfte „als Objekt des Personalmanagements in internationalen Unternehmungen bisher nicht näher betrachtet [wurden]“ (Scherm, E. [1995], S. 182).

<sup>310</sup> Durch die ausschließliche Betrachtung von Führungspositionen wird die Relevanz des Koordinations-/Kontrollaspekts für die vorliegende Arbeit verdeutlicht.

<sup>311</sup> In Anlehnung an die Vorgehensweise von Thompson/Keating (2004) werden hierbei folgende Begriffe synonym verwendet: *subsidiary manager*, *general manager*, *managing director*, *chief executive officer* (vgl. Thompson, K., Keating, M. [2004], S. 795).

<sup>312</sup> Tseng, C.-H., Liao, Y.-S. (2009), S. 854.

Von der Gesamtunternehmensführung zu verantwortende Bereiche	Von der Führung der Auslandsgesellschaft zu verantwortende Bereiche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Verantwortlichkeiten der dezentralen Einheiten</li> <li>• Finanzierung der Geschäftsfelder, internationales Cash-Management</li> <li>• Entscheidungen über Akquisitionen und Desinvestitionen, M&amp;A</li> <li>• Festlegung der Managemententwicklungspraxis</li> <li>• Entscheidungen über Restrukturierungen und Entlassungen</li> </ul>	

**Tab. 7: Abgrenzung von Führungsaufgaben der Unternehmenszentrale und der Auslandsgesellschaft**

Quelle: In Anlehnung an Hammann, E.-M. (2008), S. 163; Strikwerda, J. (2003), S. 45.

Sind in der Unternehmenszentrale also konstitutive, den Unternehmensverbund betreffende Entscheidungen angesiedelt, gilt es für die Führung der Auslandsgesellschaft, die dezentrale Einheit berührende Entscheidungen zu treffen.

Welche vielfältigen Rollen hiermit verbunden sind, lässt sich mithilfe der Typologie von Mintzberg (1975) zeigen. Ausgehend von der generellen Definition des Managers als „that person in charge of an organization or one of its subunits“<sup>313</sup> beschreibt Mintzberg (1975) zehn Rollen eines Managers (vgl. Tab. 8).

Interpersonale Rollen ( <i>interpersonal roles</i> )	
Repräsentant ( <i>figurehead</i> )	Pflichten mit zeremoniellem Charakter
Vorgesetzter ( <i>leader</i> )	Direkte und indirekte Führungsaufgaben (z. B. Personaleinstellungen und -entwicklung sowie Mitarbeitermotivation)
Liaison ( <i>liaison</i> )	Kontaktpflege außerhalb des Dienstwegs (Aufbau eines externen Netzwerks)
Informationelle Rollen ( <i>informational roles</i> )	
Monitor ( <i>monitor</i> )	Sammlung von Informationen durch Gespräche mit Mitarbeitern und externen Kontakten sowie Beobachtung
Informationsverteiler ( <i>disseminator</i> )	Verteilen von Informationen innerhalb der Organisation
Sprecher ( <i>spokesman</i> )	Informationen an externe Personen weitergeben

<sup>313</sup> Mintzberg, H. (1975), S. 54.

Entscheidungsrollen ( <i>decisional roles</i> )	
Unternehmer ( <i>entrepreneur</i> )	Optimierung der Organisationseinheit durch Organisationsentwicklung (Initiierung innovativer Projekte)
Störungsregler ( <i>disturbance handler</i> )	Umgang mit (externen) Störungen
Ressourcenzuteiler ( <i>resource allocator</i> )	Aufgabenteilung, Koordination, Zeitmanagement
Verhandler ( <i>negotiator</i> )	Verhandlungen führen

**Tab. 8: Managerrollen nach Mintzberg (1975)**

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Ausgangspunkt der Argumentation liegt für Mintzberg (1975) in der formalen Autorität, mit der die Führungsposition in Abgrenzung zu Positionen ohne Führungsverantwortung ausgestattet ist. Aus dieser formalen Autorität über eine Unternehmenseinheit generiert sich Status, der wiederum zu zahlreichen interpersonalen Beziehungen führt (*interpersonale Rollen*), die letztlich unterschiedliche Zugänge zu Informationen zulassen (*informationelle Rollen*). Die so beschafften Informationen ermöglichen dem Manager dann letztlich das Treffen von Entscheidungen (*Entscheidungsrollen*).<sup>314</sup>

Die von Mintzberg (1975) identifizierten Rollen lassen sich auf die Position des Top Managers der Auslandsgesellschaft übertragen. Durch die MG mit formaler Autorität ausgestattet fungiert der CEO der Auslandsgesellschaft im Rahmen der interpersonalen Beziehungen zunächst als Repräsentant des (Gesamt-)Unternehmens im Gastland. Daneben muss er intern seinen Pflichten als Vorgesetzter der vorrangig lokalen Arbeitnehmerschaft gerecht werden und gleichzeitig Kontakte zu anderen Organisationseinheiten, Kunden, Lieferanten sowie der MG pflegen. In Zusammenhang mit seinen informationellen Rollen gilt es, aus dem aufgebauten Netzwerk und weiteren Quellen möglichst viele Informationen zu sammeln und diese überlegt intern und extern weiterzugeben. Um gerade die informationsbezogenen Rollen adäquat ausfüllen zu können, sind ausreichende Kenntnisse der Gastlandssprache unerlässlich. Inwiefern der CEO der Auslandsgesellschaft allerdings den auf den beschafften Informationen basierenden Entscheidungsrollen gerecht werden kann, hängt von dem von der MG gewährten Handlungsspielraum ab. Generell ist aber davon auszugehen, dass der CEO sowohl die Optimierung seiner Organisationseinheit als auch die Ressourcenzuteilung zu verantworten hat, aufkommende Störungen regeln sowie zielorientiert Verhandlungen führen muss. Darüber hinaus „ist es für den Erfolg dezentraler, unternehmerischer Führung entscheidend, dass auch [...die CEOs der

<sup>314</sup> Vgl. Mintzberg, H. (1975), S. 54.

Auslandsgesellschaften] ein ganzheitliches Verständnis der diversifizierten Unternehmung haben, um mit den [gewählten] Initiativen nicht über das Ziel ,hinauszuschießen“<sup>315</sup>.

#### 2.2.4.2 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der obersten Führungsposition in TGs im Ausland eine herausragende Bedeutung zukommt, die sich in den oben skizzierten Aufgaben respektive Rollen widerspiegelt:

*„Clearly, a subsidiary’s chief executive officer (CEO) is one of the most important subsidiary’s managers. The CEO plays a key role in formulating the firm’s strategy and has a critical influence on its organizational activities and performance [...]. Moreover, the subsidiary CEO also serves as a “bridge” between the MNC, the host country and the subsidiary [...] and balances the pressure between “global integration” and “local responsiveness”“<sup>316</sup>.*

Angesichts der Bedeutung dieser Position ist es umso überraschender, dass diesbezüglich ein Forschungsdefizit zu bestehen scheint. So weisen Finkelstein/Hambrick (1996) ausdrücklich darauf hin, dass im Vergleich zur Untersuchung von Führungskräften der Zentrale die Analyse von Führungskräften auf Ebene der Geschäftseinheiten bislang vernachlässigt wurde.<sup>317</sup> Da gerade die obersten Führungskräfte der dezentralen Einheiten im Ausland „die zentralen Führungswerte verstehen müssen, um ihre jeweilige Einheit i. S. einer Wertsteigerung der gesamten diversifizierten Unternehmung zu leiten“<sup>318</sup> ist deren Auswahl von entscheidender Bedeutung. Auch explizit im Hinblick auf den hier angesprochenen Forschungszweig der ISB gilt die CEO-Position der Auslandsgesellschaft als vernachlässigt: „Unfortunately, CEOs have been ignored within this research stream“<sup>319</sup>. Diesem Umstand soll mit der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen werden.

---

<sup>315</sup> Hammann, E.-M. (2008), S. 166.

<sup>316</sup> Tseng, C.-H., Liao, Y.-S. (2009), S. 854. Ferner sei an dieser Stelle auf den Beitrag von Herrmann, P., Datta, D. K. (2002) zum Zusammenhang zwischen den Charakteristika des CEO und der Wahl der Markteintrittsstrategie hingewiesen (wenngleich anzumerken ist, dass hier nicht der CEO der Auslandseinheit Gegenstand der Betrachtung ist).

<sup>317</sup> Vgl. Finkelstein, S., Hambrick, D. (1996), S. 328 f. Kritisch anzumerken ist in diesem Zusammenhang zwar, dass sich die Erkenntnis der Autoren auf die Forschung zur strategischen Führung bezieht. Nichtsdestotrotz wird dies hier als Nachweis für die generelle Dominanz der CEO-Betrachtung innerhalb der betriebswirtschaftlich geprägten Forschung verstanden.

<sup>318</sup> Hammann, E.-M. (2008), S. 158.

<sup>319</sup> Tseng, C.-H., Liao, Y.-S. (2009), S. 854.

## 2.3 ISB: Stand der Forschung

### 2.3.1 EPRG-Konzept als grundlegende Forschungsarbeit der ISB

Bereits in den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte der US-amerikanische Organisationsforscher Perlmutter (1965, 1969) mit dem sog. *EPG profile* drei Archetypen grenzüberschreitend tätiger Unternehmen, die er als ethnozentrisch, polyzentrisch und geozentrisch bezeichnete, und später in Zusammenarbeit mit Heenan um den regiozentrischen Unternehmenstyp ergänzte.<sup>320</sup> Der heute als EPRG-Konzept bekannte Bezugsrahmen, der dem grundlegenden Dilemma von Globalisierungsvorteilen und Lokalisierungserfordernissen Rechnung trägt, gilt als „one of the most famous and popular concepts in international business literature“<sup>321</sup> und soll nicht zuletzt deshalb hier Berücksichtigung finden. Die vier idealtypischen Einstellungen oder auch Führungsphilosophien international tätiger Unternehmen unterscheiden sich dabei hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien voneinander (vgl. Tab. 9).<sup>322</sup>

	<b>Ethnozentrisch</b>	<b>Polyzentrisch</b>	<b>Regiozentrisch</b>	<b>Geozentrisch</b>
<b>Komplexität der Organisation</b>	Komplexe Struktur des Stammhauses, einfache Struktur der Auslandsgesellschaften	Unabhängig agierende Auslandsgesellschaften mit unterschiedlich komplexer Struktur	Hohe Abhängigkeit zwischen den Auslandsgesellschaften einer Region; sonst geringe Komplexität	Hohe Komplexität des Gesamtunternehmens; starke Interdependenzen zwischen den Auslandsgesellschaften
<b>Entscheidungskompetenz</b>	Beim Stammhaus	Bei den Auslandsgesellschaften	Bei den Regionalzentralen oder arbeitsteilig bei den Auslandsgesellschaften	Arbeitsteilig beim Stammhaus und bei den Auslandsgesellschaften
<b>Koordination der Unternehmenstätigkeit</b>	Übertragung stammland-spezifischer Verfahren	Übernahme gastlandspezifischer Verfahren	Anwendung regionspezifischer Verfahren	Einsatz weltweit einheitlicher Verfahren
<b>Kommunikationsstruktur</b>	Einseitiger und intensiver Informationsfluss vom	Geringer Informationsaustausch zwischen	Geringer Informationsaustausch zwischen	Weltweiter und intensiver Informationsaustausch

<sup>320</sup> Vgl. hierzu Perlmutter, H. V. (1965, 1969) sowie Perlmutter, H. V., Heenan, D. A. (1974) und Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979).

<sup>321</sup> Schmid, S., Machulik, M. (2006), S. 248.

<sup>322</sup> Vgl. Kühlmann, T. M. (2004), S. 31.

	<b>Ethnozentrisch</b>	<b>Polyzentrisch</b>	<b>Regiozentrisch</b>	<b>Geozentrisch</b>
	Stammhaus in die Auslandsge- sellschaften	Stammhaus und Auslandsge- sellschaften	Stammhaus und Auslandsge- sellschaften	
<b>Nationalität der Fach- und Füh- rungskräfte</b>	Stammland der MG	Gastland	Länder der Regi- on	Besetzung ohne Ansehen der Na- tionalität
<b>Entsen- dungsquote</b>	Durchschnittlich	Null	Auf regionaler Ebene hoch; sonst gering	Sehr hoch
<b>Entsen- dungs- richtung</b>	Vom Stammhaus in die Auslands- gesellschaften	Entfällt	Vielfältige Ent- sendungsrichtun- gen innerhalb der Region	Vielfältige Ent- sendungsrichtun- gen ohne regio- nale Einschrän- kungen

**Tab. 9: Orientierungen des Stammhauses gegenüber den Auslandseinheiten in MNUs (EPRG-Konzept)**

Quelle: In Anlehnung an Kühlmann, T. M. (2004), S. 32.<sup>323</sup>

Das primär auf die internationale Unternehmenstätigkeit als Ganzes bzw. die Multinationalität eines Unternehmens<sup>324</sup> bezogene EPRG-Konzept, dessen ganzheitliche Ausrichtung sich in der Interpretation als „descriptive and normative tool for analyzing the international orientations of organizations“<sup>325</sup> oder aber der Zuordnung zu „qualitativen Konzepte[n] der internationalen Unternehmung“<sup>326</sup> niederschlägt, nimmt gerade in Bezug auf die Internationale Stellenbesetzungspolitik von MNUs einen besonderen Stellenwert ein.<sup>327</sup> So wird im Zusammenhang mit den vier Ausprägungen des EPRG-Konzepts von personalpolitischen Handlungsmustern internationaler Unternehmen gesprochen<sup>328</sup>, die zahlreichen Studien als Ausgangspunkt für die Untersuchung unternehmensspezifischer Besetzungspolitiken dienen.<sup>329</sup> Der Thematik der vorliegenden Untersuchung geschuldet soll dieser spezifische Aspekt auch bei der

<sup>323</sup> Die Abbildung von Kühlmann (2004) basiert weitestgehend auf den englischsprachigen Ausführungen von Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979), S. 18 f.

<sup>324</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Ausführungen von Perlmutter, H. V. (1969), S. 10. Hier ist anzumerken, dass es sich bei der Perlmutter'schen Multinationalität nicht um multinationale Unternehmen i. S. v. Bartlett/Ghoshal (1989) handelt, die diese von ethnozentrischen, globalen und transnationalen Unternehmen abgrenzen (vgl. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. [1989]).

<sup>325</sup> Shoham, A., Rose, G. M., Albaum, G. S. (1995), S. 9.

<sup>326</sup> Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 286.

<sup>327</sup> Vgl. Mayrhofer, W., Brewster, C. (1996), S. 754.

<sup>328</sup> Vgl. Stahl, G. K. (1998), S. 14.

<sup>329</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Beiträge zur ISB von Mäkelä, K., Björkman, I., Ehrnrooth, M. (2009); Vo, A. N. (2009); Collings, D. G., Morley, M. J., Gunnigle, P. (2008); Shen, J. (2006); Thompson, K., Keating, M. (2004); Kobrin, S. J. (1994) oder Franko, L. G. (1973).



folgenden Charakterisierung der einzelnen Orientierungen vorrangig untersucht werden,<sup>330</sup> wenngleich diese Vorgehensweise eine eingeschränkte Betrachtung der Erkenntnisse Perlmutter impliziert.<sup>331</sup>

*Ethnozentrismus.* Bei ethnozentrischer Ausrichtung besteht von Seiten der Unternehmensführung die Überzeugung, dass die Handlungsmuster der Gesellschaft des Stammlandes denen der Gesellschaft(en) des Gastlandes überlegen sind, wodurch jegliche Entscheidungskompetenz beim Stammhaus liegt. „This works at home; therefore, it must work in your country.“<sup>332</sup> Um eine Steuerung der Auslandsaktivitäten i. S. der gesamtunternehmerischen Zielsetzung zu gewährleisten, werden Schlüsselpositionen in Auslandsgesellschaften demnach ausschließlich durch PCNs besetzt.

*Polyzentrismus.* Im Gegensatz zur ethnozentrischen Ausrichtung werden bei polyzentrischer Orientierung gastlandspezifische Unterschiede zum Stammland akzeptiert und getreu der Zielsetzung „We want to be a good local company“<sup>333</sup> entscheidungsrelevant. Führungspositionen werden demnach ausschließlich an HCNs vergeben, da diesen die Kompetenz zugeschrieben wird, am besten im lokalen Markt handeln zu können. Dadurch werden jegliche Entsendungsaktivitäten hinfällig.

*Regiozentrismus.* Die später eingeführte regiozentrische Ausrichtung kann als Weiterentwicklung der polyzentrischen angesehen werden, wobei hier nicht mehr länderspezifische Differenzen sondern kulturell weitestgehend homogene Regionen entscheidungsrelevant sind. Die Stellenbesetzung erfolgt hier durch Fach- und Führungskräfte aus Ländern innerhalb einer Region.<sup>334</sup>

*Geozentrismus.* Bei geozentrischer Ausrichtung hingegen liegt die Entscheidungskompetenz sowohl beim Stammhaus als auch bei den jeweiligen Auslandsgesellschaften, da eine länderübergreifende, unternehmensspezifische Führungskonzeption existiert, was wiederum eine hohe Entsendungsquote ohne regionale Einschränkungen impliziert. So spielt sowohl bei geo- als auch bei regiozentrischer Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit die Nationalität der entsandten Mitarbeiter bei der Stel-

---

<sup>330</sup> Daher sind die interessierenden Zeilen der Tab. 9 grau hinterlegt.

<sup>331</sup> An dieser Stelle sei i. S. einer weiterführenden Literaturempfehlung auf die Analyse der Publikationen Perlmutter und des EPRG-Konzepts von Schmid, S., Machulik, M. (2006) verwiesen.

<sup>332</sup> Perlmutter, H. V. (1969), S. 12.

<sup>333</sup> Perlmutter, H. V. (1969), S. 13.

<sup>334</sup> Vgl. Heenan, D. A., Perlmutter, H. V. (1979), S. 20.

lenbesetzung eine untergeordnete Rolle, da Schlüsselpositionen stattdessen weltweit nach Qualifikation und Leistung vergeben werden.<sup>335</sup>

Diese idealtypischen Strategiewahlrichtungen<sup>336</sup> werden in der Unternehmenspraxis allerdings nicht konsistent verfolgt, sondern variieren in Abhängigkeit von verschiedenen Kontextfaktoren, wie der Internationalisierungsphase und der strategischen Orientierung des (Gesamt-)Unternehmens, der kulturellen Distanz und dem Entwicklungsstand des Gastlandes, der Kosten des AEs sowie der Marktnähe und damit der Umweltabhängigkeit der Führungsposition. Ferner wird die internationale Personalpolitik von der Branche, dem Alter der jeweiligen Auslandsgesellschaft und dem Beteiligungsgrad der MG beeinflusst.<sup>337</sup> Daher soll auch in der vorliegenden Arbeit eine möglichst umfassende Berücksichtigung relevanter Einflussfaktoren der ISB erfolgen.<sup>338</sup>

Gleichwohl die Formen des EPRG-Konzepts in der Praxis so gut wie nie in ‚Rein-form‘ vorkommen, lässt sich innerhalb der Personalpolitik international tätiger Unternehmen deutschen Ursprungs bislang eine überwiegend ethnozentrische Ausrichtung feststellen. Diese manifestiert sich darin, dass Auslandsentsendungen im Regelfall vom Stammhaus in die Auslandsgesellschaften und kaum umgekehrt oder als Querversetzungen zwischen Auslandsgesellschaften erfolgen.<sup>339</sup> Holtbrügge (2003) weist zwar auf eine steigende Tendenz zur geozentrischen Ausrichtung der internationalen Personalpolitik deutscher Unternehmen hin, schlussfolgert jedoch aus den Ergebnissen seiner Erhebung,<sup>340</sup> dass „konsistente und durchgängige Muster [...] nicht erkennbar sind“. <sup>341</sup> Kühlmann (2004) konstatiert: „[z]usammenfassend betrachtet ist ein

---

<sup>335</sup> Die Erläuterung der Orientierungen basiert auf Macharzina, K. (1992), S. 369 f.; Stahl, G. K. (1998), S. 14 ff.; Kühlmann, T. M. (2004), S. 30 ff.; Kutschker, M., Schmid, S. (2011), S. 288 f.

<sup>336</sup> Neben der hier betrachteten Wahl einer der idealtypischen Strategien sind im Rahmen der ISB auch sog. Ad hoc-Entscheidungen denkbar (vgl. Festing, M. et al. [2011], S. 221 f.), d. h. dass „transfers are made without the help of major guidelines or that such major guidelines are ignored“ (Borg, M., Harzing, A.-W. [1995], S. 184). So findet bspw. auch die Auswahl von Expatriates häufig im Rahmen informeller Gespräche ‚in der Nähe der Kaffeemaschine‘ statt (vgl. Evans, P., Pucik, V., Björkman, I. [2011], S. 142).

<sup>337</sup> Vgl. Macharzina, K. (1992), S. 371 ff.; Stahl, G. K. (1998), S. 17 f.; Festing, M. et al. (2011), S. 219 f.

<sup>338</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.2.

<sup>339</sup> Vgl. Stahl, G. K. (1998), S. 18 f.; Holtbrügge, D. (2003), S. 212 f.; Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. (2006), S. 679.

<sup>340</sup> Vgl. hierzu die Befragung von 142 Stammhausdelegierten in ausländischen TGs deutscher MNUs zur Nutzung der Instrumente des Internationalen PMs. Die Befunde bestätigen bereits vorliegende Ergebnisse empirischer Untersuchungen, dass in der Unternehmenspraxis bislang nur einzelne Elemente einer transnationalen Strategie, deren Ziel es ist, Skaleneffekte, Verbundvorteile und nationale Unterschiede simultan auszuschöpfen, vorliegen (vgl. Holtbrügge, D. [2003], S. 204 ff.).

<sup>341</sup> Holtbrügge, D. (2003), S. 213.

situativ differenzierendes Kontingenzmodell der Auslandsentsendung erst im Entstehen begriffen.<sup>342</sup> An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an.

### **2.3.2 Synopse vorhandener Studien zur ISB (1973-2013) zur Ermittlung des state-of-the-art der Forschung**

#### **2.3.2.1 Auswahl relevanter Studien**

Um einem der gegenüber bestehenden Arbeiten der internationalen Managementforschung geäußerten Kritikpunkte Schöllhammers (1975), selbstbezogen i. S. des Ignorierens existierender Forschungsliteratur zu sein,<sup>343</sup> entgegenzuwirken, soll der theoriegestützten Entwicklung eines Bezugsrahmens eine synoptische Darstellung bisheriger Studien zur ISB und deren Analyse zugrunde gelegt werden.

Wenngleich bereits Beiträge vorliegen, in denen verschiedene Autoren einen Überblick zum Forschungsstand der Thematik zur ISB zu geben versuchen, sind diese häufig wenig aktuell oder zu sehr auf die Expatriierung fokussiert.<sup>344</sup> Oder aber es erfolgt eine ausschließliche Betrachtung von Forschungsbemühungen innerhalb eines abgegrenzten geografischen Bereichs: So konstatieren bspw. Tarique/Schuler (2008), dass "[w]ithin North America, the field of global staffing has become substantially more important in every way because of globalization"<sup>345</sup> und identifizieren dann in diesem Zusammenhang unterschiedliche Aspekte als relevant.<sup>346</sup> Selbst der nach Ansicht der Verf. gelungenste und aktuellste Beitrag zum Forschungsstand von Collings/Scullion/Dowling (2009), in dem die Autoren auf ca. fünf Seiten einen Überblick zur „[e]tymology of global staffing research“<sup>347</sup> geben, lässt eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den als relevant identifizierten Studien vermissen.

Vor dem Ziel eine möglichst umfassende Darstellung des Forschungsstandes zu erarbeiten, wurden im Rahmen der Literaturrecherche sowohl (a) englischsprachige als auch (b) deutschsprachige Beiträge, die im Zeitraum von 1973 bis einschließlich Dezember 2012 publiziert wurden, berücksichtigt.<sup>348</sup> Die Auswahl dieses relativ großen Zeitraums lässt sich mit der Entwicklung des Forschungsinteresses an der Thematik begründen: „The question of whether an expatriate should run a firm's foreign affili-

---

<sup>342</sup> Kühlmann, T. M. (2004), S. 34.

<sup>343</sup> Vgl. Schöllhammer, H. (1975), S. 38.

<sup>344</sup> Diese Kritik würde bspw. für den Beitrag „A Review and Agenda for Expatriate HRM“ von Brewster, C., Scullion, H. (1997) zutreffen.

<sup>345</sup> Tarique, I., Schuler, R. (2008), S. 1398.

<sup>346</sup> Vgl. Tarique, I., Schuler, R. (2008), S. 1399.

<sup>347</sup> Collings, D. G., Scullion, H., Dowling, P. J. (2009), S. 1257.

<sup>348</sup> Die Vorgehensweise erfolgte in Anlehnung an Schmid, S., Dauth, T. (2012), S. 775.

ates or not has – directly or indirectly – been a topic of management research for the past 25 years”<sup>349</sup>.

- (a) Englischsprachige Literatur: Für die Recherche relevanter englischsprachiger Literatur wurde auf die Datenbank *EBSCOhost Business Source Premier* zurückgegriffen. Hierbei wurden zunächst alle Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften<sup>350</sup>, die sich bei der Suche nach den Begriffen *staff\* AND subsidiary AND global AND international* und *staffing AND expat\** ergaben, extrahiert.
- (b) Deutschsprachige Literatur: Zur Identifikation deutschsprachiger Literatur wurde die Datenbank © *GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank* nach den Begriffen *Internationale Stellenbesetzung, Stellenbesetzung im Ausland* und *Besetzung von Führungspositionen in Auslandsgesellschaften* durchsucht. Die Recherche wurde dabei auf die Rubrik *Fachzeitschriften* eingegrenzt.

Die datenbankgestützte Recherche ergab mehrere Listen mit insgesamt über 500 scheinbaren Treffern. Diese Listen wurden konsolidiert<sup>351</sup> und dann um alle Beiträge bereinigt, die höchstens drei Seiten Text umfassten, lediglich Konferenzpaper darstellten, Studierende als Zielgruppe betrachteten, NGOs als Untersuchungsgegenstand fokussierten oder außerhalb des hier gewählten Zeitraums veröffentlicht wurden. Des Weiteren wurden im Rahmen einer ersten Sichtung des Abstracts und/oder des gesamten Beitrags alle Publikationen gestrichen, die sich explizit und ausschließlich mit hier nicht-fokussierten Einzelthemen der Expatriierung, wie Vorbereitung, Repatriierung, Erfolgsmessung, Abbruchquoten etc., beschäftigten. Ergänzt wurde diese Recherche dann wiederum um solche Beiträge, die sich im Rahmen der Prüfung relevant erscheinender Verweise in den oben identifizierten und weiteren (einschlägigen) Veröffentlichungen bzw. der Analyse der entsprechenden Literaturverzeichnisse als thematisch passend erwiesen.<sup>352</sup>

---

<sup>349</sup> Belderbos, R. A., Heijltjes, M., G. (2005), S. 341. Um eine aussagekräftige Erarbeitung des Forschungsstands zu gewährleisten, wird hier die Betrachtung eines Zeitraums von 40 Jahren als überaus angemessen erachtet.

<sup>350</sup> Bei der Recherche wurden die Limitationen „Publication Type: Academic Journal“ sowie „Document Type: Article“ vorgenommen, um unwissenschaftliche Beiträge und kurze Zeitungsnotizen o. ä. im Vorhinein vom Suchergebnis auszuschließen.

<sup>351</sup> Hierbei wurden redundante Beiträge direkt gestrichen.

<sup>352</sup> Trotz der zeitaufwändigen Recherche und der gewissenhaften Analyse der identifizierten Beiträge sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Verf. keinen Anspruch auf Vollständigkeit des Forschungsstandes erhebt. So wäre es denkbar gewesen, weitere bzw. andere Datenbanken hinzuzuziehen und anderssprachige Publikationen zu berücksichtigen. Nichtsdestotrotz kann festgehalten werden, dass mit der Zuhilfenahme von *Ebsco* und *Wiso* zwei anerkannte Datenbanken und durch die Beachtung deutsch- und englischsprachiger Publikationen zwei im Wissenschaftsbereich wichtige (wenn nicht sogar die wichtigsten) Sprachen Berücksichtigung finden und die vorliegende Ermittlung

Um eine möglichst hohe Qualität der zu analysierenden Beiträge zu gewährleisten, wurde die Liste der thematisch relevant anmutenden Artikel im Hinblick auf das Ranking der jeweiligen Zeitschrift geprüft. Hierzu wurde zum einen das Zeitschriftenranking des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) aus dem Jahr 2011<sup>353</sup>, zum anderen das Ranking der Australian Business Deans Council Journal Rankings List (ABDC) vom April 2010<sup>354</sup> hinzugezogen. Durch die Wahl dieser beiden Rankings soll zum einen gewährleistet werden, dass international anerkannte Zeitschriften aber auch in der Forschungslandschaft häufig übersehene deutschsprachige Beiträge<sup>355</sup> gleichermaßen Berücksichtigung im Forschungsstand finden.<sup>356</sup> Zum anderen soll die doppelte Prüfung bzw. Beurteilung der Zeitschriften den vorschnellen Ausschluss eines Beitrags verhindern. Somit fanden alle Beiträge Einzug in den Forschungsstand, die in Zeitschriften publiziert wurden, die im VHB-Ranking mind. in C oder nach dem ABDC-Ranking mind. in B<sup>357</sup> eingestuft wurden.

Damit konnten für den Zeitraum von 1973 bis einschließlich 2012 insgesamt 84 Zeitschriftenbeiträge<sup>358</sup> identifiziert werden, in deren Rahmen die Besetzung von (Führungs-)Positionen im Ausland i. w. S. behandelt wird (vgl. Tab. 26 im Anhang).<sup>359</sup>

---

des Forschungsstands als umfassend angesehen werden kann. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass alle relevanten Studien hier Berücksichtigung finden.

<sup>353</sup> Vgl. VHB (2011), o. S. Das VHB-Ranking gilt als „the most influential journal evaluation approach in German-speaking countries“ (Schrader, U., Hennig-Thurau, T. [2009], S. 180).

<sup>354</sup> Vgl. ABDC (2010), o. S.

<sup>355</sup> So konstatiert Harzing (2001a) in einer Darstellung des Forschungsstands zur Entscheidungszielthematik: „there appear to be a substantial number of German studies [...] on this subject. The fact that they appear in the German language only might have blocked their way to the Anglo-Saxon research community“ (Harzing, A.-W. [2001a], S. 582).

<sup>356</sup> So hätte bspw. der Beitrag von Kabst/Steinbach (2006) bei ausschließlicher Berücksichtigung des ABDC-Rankings keinen Einzug in den Forschungsstand gefunden, da die Zeitschrift für Personalforschung dort überhaupt nicht gelistet ist (vgl. Kabst, R., Steinbach, S. [2006]).

<sup>357</sup> Diese Kategorie wird wie folgt beschrieben: „Well regarded journal in the field or subfield - publishes research of a good standard in terms of originality, significance and rigour and papers are fully refereed according to good standards and practices“ (Harzing, A.-W. [2013], S. 7).

<sup>358</sup> Im hier vorgestellten Forschungsstand werden ausschließlich Zeitschriftenbeiträge berücksichtigt. Buchbeiträge und Monografien, wie Dissertationen oder Habilitationsschriften, werden aus zwei Gründen ausgeschlossen: Zum einen da die Frage der Stellenbesetzung häufig nur einen (kleinen) Teilfokus der Arbeit darstellt (vgl. hierzu bspw. Dobry, A. [1983]; Sartor, F.-J. [1984]; Kenter, M. E. [1985]; Wolf, J. [1994] oder die Habilitationsschrift von Welge, M. [1980]). Zum anderen weil die Ergebnisse häufig in späteren Zeitschriftenbeiträgen, die dann wiederum Teil des Forschungsstandes sind, erneut aufgegriffen werden (vgl. bspw. die Dissertation von Harzing, A.-W. [1999]). Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass der Ausschluss vom Forschungsstand nicht bedeutet, dass die Überlegungen bzw. Ergebnisse der Untersuchungen nicht an anderer Stelle dieser Arbeit zu Rate gezogen bzw. betrachtet werden.

<sup>359</sup> Da es in der vorliegenden Arbeit um die Stellenbesetzung in Auslandsgesellschaften geht, wurden im Forschungsstand solche Publikationen, die ausschließlich die Inpatriierungsthematik behandeln, bewusst nicht berücksichtigt. Demgegenüber finden ehemalige Inpatriates als Besetzungsform für Auslandsgesellschaften wiederum Beachtung.

### 2.3.2.2 Analyse des Forschungsstands

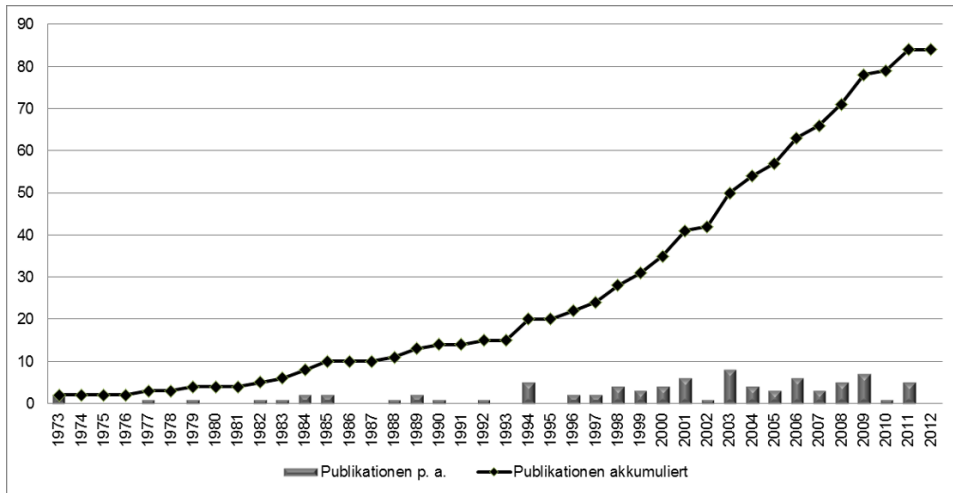
#### 2.3.2.2.1 Darstellung der zugrunde gelegten Analysekriterien

In Anbetracht des Ziels einen generellen Überblick über die ermittelten Publikationen zu geben, sollen zunächst allgemeine Merkmale wie die Publikationssprache, das Publikationsjahr und in diesem Zusammenhang die chronologische Entwicklung der Beiträge Beachtung finden. Daneben lassen sich bei näherer Betrachtung sowohl der Zeitschriften, in denen die Beiträge publiziert wurden, als auch der beteiligten Autoren interessante Entdeckungen machen. Die Analyse im Hinblick auf allgemeine Merkmale schließt mit einer Differenzierung der Studien nach der grundlegenden methodischen Vorgehensweise, d. h. der Differenzierung in theoretisch-konzeptionelle oder empirisch angelegte Beiträge.

Die letztgenannte Gruppe soll dann hinsichtlich ausgewählter inhaltsbezogener Kriterien analysiert werden. Angesichts der Verortung der Thematik im Internationalen Management soll mit einer Betrachtung der berücksichtigten Stamm- und Gastländer begonnen werden, um im Anschluss daran eine Ausdifferenzierung der empirischen Studien nach ihrem konkreten Forschungsziel unter besonderer Berücksichtigung der betrachteten Position vorzunehmen. Abschließend sollen betrachtete Einflussfaktoren der ISB thematisiert werden.

#### 2.3.2.2.2 Analyse der Studien in Hinblick auf allgemeine Merkmale

In Anbetracht der **Publikationssprache** konnten von den oben ermittelten 84 Beiträgen 82 englischsprachige und lediglich zwei deutschsprachige Veröffentlichungen identifiziert werden. Bei näherer Betrachtung der jeweiligen **Publikationsjahre** zeigt sich ein deutlicher Anstieg der Forschungsbemühungen zur ISB in den letzten 20 Jahren (vgl. Abb. 9), was wiederum als Beleg für die Relevanz und Aktualität der hier untersuchten Thematik interpretiert werden kann.



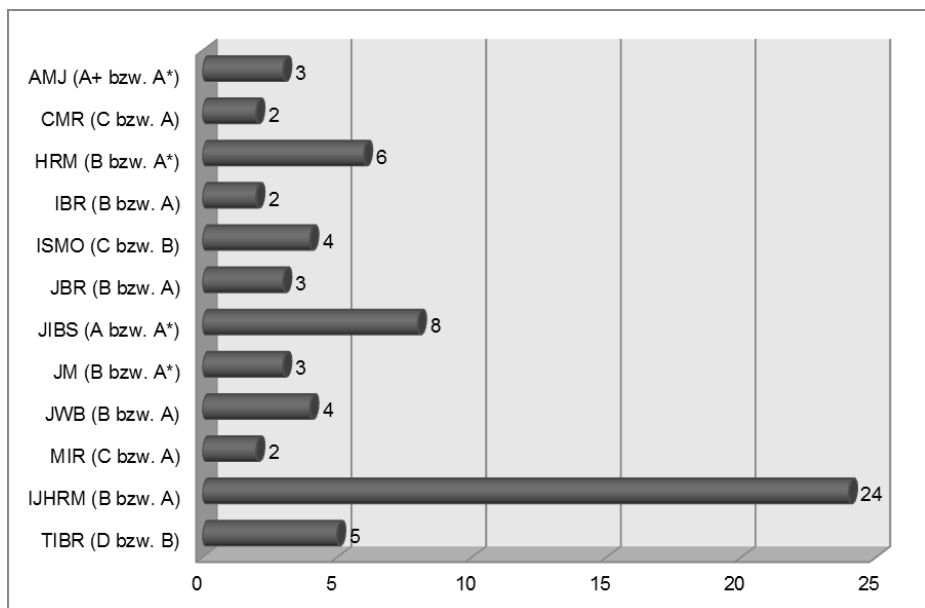
**Abb. 9: Veröffentlichte Beiträge zur ISB in ausgewählten Zeitschriften im Zeitraum von 1973 bis einschließlich 2012**

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die jeweiligen **Zeitschriften**, in denen die ermittelten Beiträge publiziert wurden, zeigt sich, dass eine deutliche Mehrheit der Beiträge, nämlich 24, in *The International Journal of Human Resource Management*<sup>360</sup> publiziert wurden (vgl. Abb. 10).<sup>361</sup> Mit einigem Abstand folgen dann die Zeitschriften *Journal of International Business Studies* (acht Beiträge), *Human Resource Management* (sechs Beiträge) und *Thunderbird International Business Review* (fünf Beiträge). Diese Verteilung könnte zu der Vermutung verleiten, dass die Thematik der ISB grundsätzlich im HR-Bereich angesiedelt werden kann, daneben aber auch für weitere hochrangige Zeitschriften des Internationalen Managements von Interesse ist.

<sup>360</sup> Diese auffällig hohe Häufigkeit von Beiträgen lässt sich auch nicht mit der Tatsache begründen, dass es im Jahr 2009 einen *Special Issue* zum Thema *Global Staffing* gab, da hieraus unter Berücksichtigung der aufgezeigten Auswahlkriterien nur drei Beiträge Beachtung finden.

<sup>361</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden in Abb. 10 nur die Zeitschriften aufgeführt, in denen mind. zwei der oben ausgewählten Beiträge publiziert wurden. In Klammern hinter der jeweiligen Zeitschrift ist deren Ranking nach VHB bzw. nach ABDC angegeben.



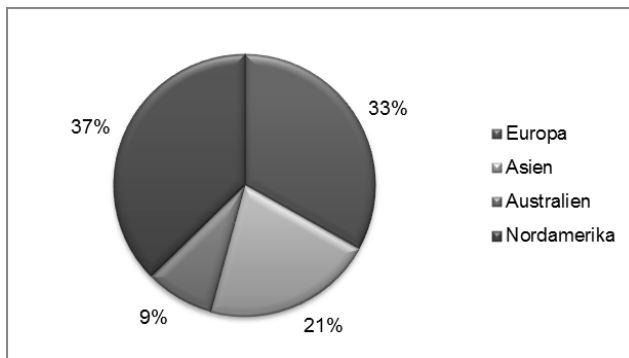
**Abb. 10: Verteilung der Beiträge auf einzelne Zeitschriften**

Quelle: Eigene Darstellung.

Gerade in der Forschungsdisziplin des Internationalen Managements besteht weitläufiges Bewusstsein darüber, dass von der Person des Forschenden ein möglicher ethnozentrischer Bias ausgehen kann. Vor diesem Hintergrund erscheint es an dieser Stelle von Interesse, auch die **Herkunft der an den Publikationen beteiligten Forscher** zu betrachten. Hierfür wurde der zum Zeitpunkt der Publikation aktuelle Standort der jeweiligen Autoren ermittelt und einem von vier möglichen Kontinenten zugeordnet.<sup>362</sup> Es ergaben sich insgesamt 166 an den oben ausgewählten Beiträgen beteiligte Wissenschaftler, von denen die Mehrheit (37 %) den USA und Kanada zuzuordnen ist. Die häufig kritisierte Dominanz US-amerikanischer Forschungsbemühungen kann hier jedoch nicht gestützt werden, da 33 % der Wissenschaftler europäischer Herkunft sind (wovon allerdings nur 4 % Deutschland zugeordnet werden können). Weitere 21 % der Autoren lassen sich als Vertreter des asiatischen und 9 % des australischen Kontinents identifizieren. Auffällig war hierbei, dass keiner der hier betrachteten Autoren einem südamerikanischen oder afrikanischen Land zugerechnet werden konnte (vgl. Abb. 11).

<sup>362</sup> I. S. der gleichberechtigten Behandlung aller auf einem Beitrag genannten Autoren wurde hier absichtlich nicht nur der erstgenannte Autor und dessen Herkunft, sondern alle Beteiligten betrachtet. Darüber hinaus könnte kritisch angemerkt werden, dass der jeweilige Standort nicht dem Herkunftsort und damit der kulturellen Prägung des Autors entsprechen muss. Aus forschungspragmatischen Gründen wurde hier dennoch der Standort als Kriterium gewählt.





**Abb. 11: Herkunft respektive Standort der beteiligten Wissenschaftler**

Quelle: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der grundlegenden **methodischen Vorgehensweise** lassen sich ca. 20 % der oben ermittelten 84 Zeitschriftenbeiträge als theoretisch-konzeptionell angelegt identifizieren. Im Rahmen der weiteren Analyse des Forschungsstands soll der Fokus allerdings ausschließlich auf die verbleibenden 67 empirischen Studien gelegt werden,<sup>363</sup> um diese auf die oben genannten Kriterien hin zu prüfen und, wenn möglich, miteinander zu vergleichen.

#### 2.3.2.2.3 Analyse der empirischen Studien in Hinblick auf inhaltsbezogene Kriterien

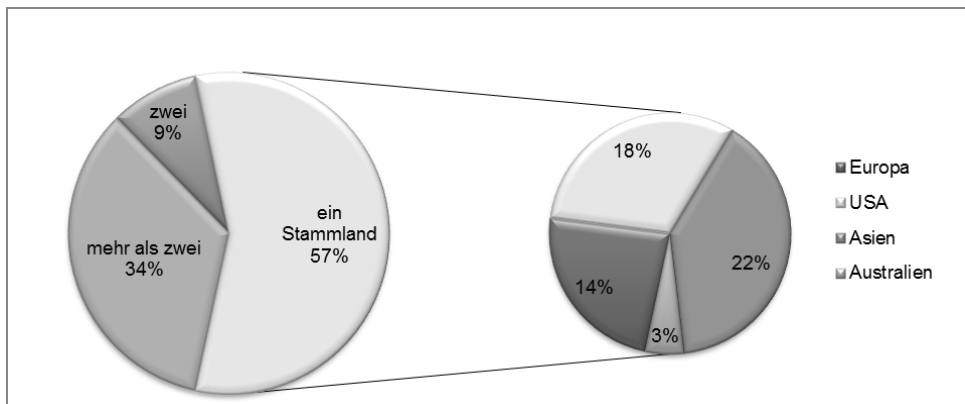
Um Tendenzen hinsichtlich der im Rahmen der empirischen Studien untersuchten **Stammländer** aufdecken zu können, wurde zunächst eine Kategorisierung bzgl. der Anzahl der einbezogenen Länder vorgenommen. Hierbei wurde unterschieden in Studien, die sich auf die Betrachtung von MNUs aus einem Stammland (57 %), zwei Stammländern (9 %) oder mehr als zwei Stammländern (34 %) festlegen (vgl. Abb. 12). Eine genauere Analyse der betrachteten Länder wurde dann noch für die erstgenannte Kategorie vorgenommen, da diese zum einen die meisten Studien umfasst, zum anderen aber auch eine Identifikation der Länder überhaupt erst ermöglicht. Dies wäre bspw. bei der Kategorie mit mehr als zwei Ländern stellenweise schwierig gewesen, da die Autoren hier lediglich Kontinente oder Regionen angeben.<sup>364</sup>

Bei näherer Betrachtung der fokussierten Stammländer lässt sich feststellen, dass vorrangig MNUs asiatischer Herkunft (22 %) untersucht werden, gefolgt von US-amerikanischen (18 %), europäischen (14 %) und australischen (3 %) MNUs (vgl.

<sup>363</sup> Wenngleich die theoretisch-konzeptionellen Beiträge hier vernachlässigt werden, finden diese dennoch an verschiedenen anderen Stellen der Arbeit Berücksichtigung.

<sup>364</sup> Vgl. bspw. Selmer, J. (1996, 2003).

Abb. 12).<sup>365</sup> Die noch vor zwanzig Jahren von Scullion (1994) geäußerte Kritik, dass „there is relatively little empirical research that documents the international HRM strategies and practices of international firms – particularly firms that have their headquarters outside North America“<sup>366</sup> lässt sich an dieser Stelle also abmildern; vielmehr ist neben der Betrachtung US-amerikanischer MNUs ein auf japanische Unternehmen fokussierter Forschungsstrang zu verzeichnen, da innerhalb der asiatischen Gruppe 87 % der MNUs japanischer Herkunft sind.<sup>367</sup>



**Abb. 12: Anzahl untersuchter Stammländer und deren geografische Verortung**  
Quelle: Eigene Darstellung.

Angesichts der vorrangigen Betrachtung asiatischer und US-amerikanischer MNUs gerät die Fokussierung auf MNUs eines europäischen Landes mit lediglich 14 % Anteil in den Hintergrund. Innerhalb dieser Gruppe beschäftigen sich wiederum lediglich zwei aus neun Studien, d. h. ca. 22 %, ausschließlich mit MNUs deutscher Herkunft.<sup>368</sup> Selbst unter Berücksichtigung aller empirischen Studien (ungeachtet der untersuchten Anzahl der Länder) untersucht nicht einmal ein Drittel der Studien Deutschland explizit als Stammland. Angesichts der großen Bedeutung deutscher MNUs kann diese Erkenntnis als Forschungsdefizit bezeichnet werden.

Die Analyse der betrachteten **Gastländer** wurde weitgehend analog zur o. g. Vorgehensweise vorgenommen. Auffällig war hierbei allerdings, dass bei 21 % der Beiträ-

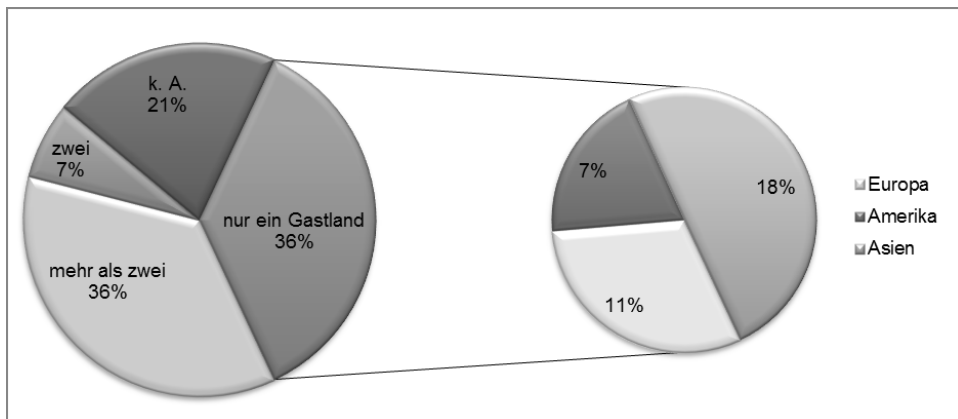
<sup>365</sup> Die Prozentzahlen beziehen sich dabei auf den Anteil der Studien an der Stichprobe aller hier betrachteten empirischen Studien.

<sup>366</sup> Scullion, H. (1994), S. 86.

<sup>367</sup> Hier liegt die Vermutung nahe, dass die vermehrt vorliegende Forschungsliteratur zu MNUs japanischer Herkunft auf die mittels der Publikationen von *Toyo Keizai* bestehende, hervorragende Datenbasis zurückgeführt werden kann.

<sup>368</sup> Hierzu zählen die Beiträge von Isidor, R., Schwens, C., Kabst, R. (2011) und Bruning, N. S., Bebenroth, R., Pascha, W. (2011).

ge gar keine explizite Angabe zu den untersuchten Gastländern gemacht wurde. Dies impliziert, dass hier überhaupt keine gastlandspezifischen Merkmale berücksichtigt wurden. Ausschließlich ein Gastland wird in 36 % der Studien betrachtet, wobei auch hier der Hauptfokus auf asiatischen Ländern liegt (18 %), wiederum gefolgt von europäischen (11 %) und nord- und südamerikanischen (7 %) Destinationen von MNUs (vgl. Abb. 13).

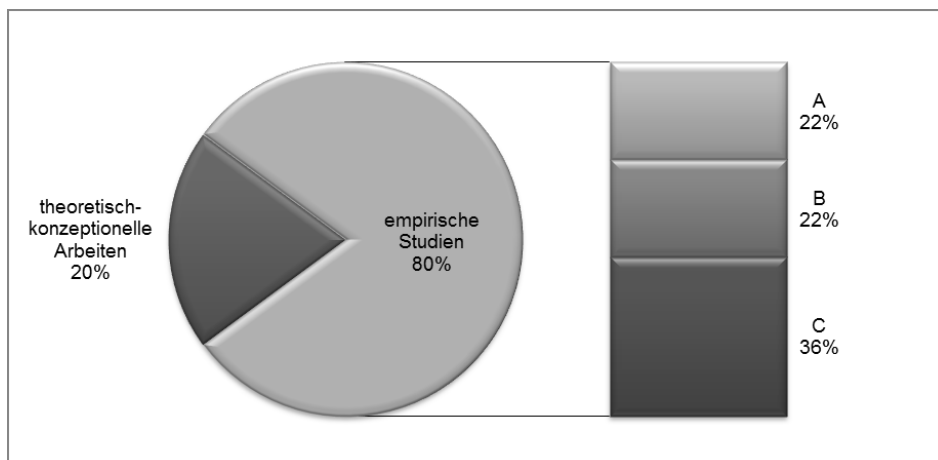


**Abb. 13: Anzahl untersuchter Gastländer und deren geografische Verortung**

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die Untersuchung von Wachstumsmärkten wie den BRIC-Staaten ergibt sich bei näherer Betrachtung der gesamten Stichprobe empirischer Studien, d. h. unabhängig von der einbezogenen Anzahl der Gastländer, ein interessantes Bild. So wird China noch in acht Studien (12 % aller Studien) explizit als Gastland genannt, während Brasilien (6 %), Indien (4,5 %) und Russland (3 %) als vernachlässigt betrachtet werden können. Hier besteht demnach ebenso erheblicher Forschungsbedarf.

Ungeachtet der untersuchten geografischen Ausrichtung der empirischen Studien gilt es nun, die Frage zu klären, inwiefern diese sich tatsächlich mit der Besetzung von Führungspositionen in Auslandsgesellschaften beschäftigen. Um eine weitere Differenzierung der empirischen Studien hinsichtlich ihrer **inhaltlichen, positionsbezogenen Ausrichtung** vorzunehmen, wurde ein Kategorienschema erarbeitet, das die Auswahl der relevanten Studien erleichtern sollte (vgl. Abb. 14).



**Abb. 14: Methodische und inhaltliche Differenzierung der Studien**

Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei wurden alle Beiträge, die sich vorrangig mit Fragen der ISB i. w. S. beschäftigen, wie der Anzahl von Expatriates an der Gesamtbelegschaft im Ausland, der Besetzung von internationalen Joint Ventures, der Betrachtung der Stellenbesetzungspolitik als Einflussfaktor der Performance der Auslandsgesellschaft, den Funktionen der Stellenbesetzungsalternativen etc., der Kategorie „C“ zugeordnet (36 %). Die Kategorie „B“ umfasst demgegenüber alle Beiträge, in denen zwar die Stellenbesetzung oberer Führungspositionen in Auslandsgesellschaften untersucht wird, dies aber nur einen Teil der Arbeit und nicht deren alleinigen Fokus darstellt (22 %).

Lediglich 18 der oben ausgewählten, empirischen Studien (22 %) konnten der Kategorie A zugeordnet werden. Diese umfasst all die Beiträge, die sich schwerpunktmäßig mit der Fragestellung befassen, wie MNU die Führungspositionen ihrer Auslandsgesellschaften besetzen und welche Einflussfaktoren hier von Relevanz sein können.<sup>369</sup> Hier wurde darauf geachtet, dass tatsächlich die obere Führungsposition der Auslandsgesellschaft, also die Geschäftsführerposition bzw. das Top Management (Team) der Auslandsgesellschaft thematisiert wurde. Dies erwies sich allerdings stellenweise als problematisch aufgrund der unsauberen Verwendung von Begrifflichkeiten bzw. inkonsistenten Argumentationsweise in verschiedenen Beiträgen. So kann es vorkommen, dass Autoren angeben, die Besetzung von *top managerial positions* durch Expatriates zu untersuchen, diese dann aber als Anteil der Expatriates an der Gesamtbelegschaft der Auslandseinheit messen, d. h. keine positionsbe-

<sup>369</sup> Dies entspricht dem Fokus der vorliegenden Arbeit.

zogene Operationalisierung vornehmen.<sup>370</sup> Wenn dies irgendwie ersichtlich wurde, wurden solche Beiträge der Kategorie C zugeordnet. Die demnach eher geringe Fokussierung auf die oberen Führungspositionen in Auslandsgesellschaften ist angesichts ihrer besonderen Relevanz nicht ganz nachvollziehbar und als weiterer Forschungsbedarf zu charakterisieren. „Given the potential impact of the top manager on the functioning of the affiliate, this lack of empirical attention seems surprising.“<sup>371</sup>

Die hier bewusst gewählte, begründete Reduktion der Beiträge wurde vorgenommen, um eine möglichst vergleichbare Auswahl empirischer Studien zu ermitteln und damit in einem nächsten Schritt zu skizzieren, welche **Einflussfaktoren** der ISB innerhalb der Kategorie A untersucht wurden. Generell kann hierbei festgehalten werden, dass sich die Studien in unterschiedlichem Maße sowohl mit Merkmalen des Gesamtunternehmens als auch mit denen der Auslandsgesellschaft sowie mit der Stammlandkultur und gastlandspezifischen Faktoren auseinandersetzen.<sup>372</sup> Eine überaus interessante Entdeckung konnte in diesem Zusammenhang allerdings bei näherer Betrachtung der Implikationen für zukünftige Forschungsbemühungen gemacht werden. Hierbei wird immer wieder die Forderung nach der Untersuchung der Veränderungen der ISB im Zeitverlauf laut:<sup>373</sup> „A further avenue for future work would definitely be a longitudinal approach.“<sup>374</sup>

### **2.3.2.3 Gesamtbeurteilung des Forschungsstands, Identifikation des Forschungsbedarfs und Ableitung untersuchungsrelevanter Aspekte**

Zunächst hat die Darstellung und Analyse des Forschungsstands zu einer Sensibilisierung in Bezug auf den Umgang mit vorhandener Literatur beigetragen, was im Folgenden kurz verdeutlicht werden soll. So stellen Widmier/Brouthers/Beamish (2008) fest: „Much has been written regarding the advantages of expatriate versus local staffing policies in foreign market entry. Most of these studies are at the individual level [...]. Only a few studies look at the expatriate decision at the firm level [...], fewer still take a strategic approach to the expatriate/local decision.“<sup>375</sup> Hierbei ist zu kritisieren, dass die Autoren i. V. m. dem letztgenannten Aspekt – der Betrachtung der Stellenbesetzungsentscheidung aus strategischer Sicht – lediglich auf Boyacigiller (1990) sowie Richards (2001) verweisen, was keiner umfassenden Berücksichtigung bisheriger Forschungsbemühungen zur ISB entspricht. Darüber hinaus halten

---

<sup>370</sup> Vgl. bspw. die Vorgehensweise von Tan, D., Mahoney, J. T. (2006).

<sup>371</sup> Belderbos, R. A., Heijltjes, M. G. (2005), S. 342.

<sup>372</sup> Die verschiedenen Einflussfaktoren sind Gegenstand von Kap. 3.

<sup>373</sup> Vgl. exemplarisch Harzing, A.-W. (2001c), S. 154 oder Isidor, R., Schwens, C., Kabst, R. (2011), S. 2180.

<sup>374</sup> Belderbos, R. A., Heijltjes, M. G. (2005), S. 350.

<sup>375</sup> Widmier, S., Brouthers, L. E., Beamish, P. W. (2008), S. 1607.

sie anschließend fest, dass „[n]one of the studies we examined used an existing ‘strategy theory’ (such as agency theory or transaction cost theory) to predict or explain subsidiary expatriate staffing decisions.“<sup>376</sup> Im Zuge der Ermittlung des Forschungsstands konnte allerdings festgestellt werden, dass es sehr wohl Studien gibt, die ihren Überlegungen eine ‚strategische Theorie‘ zugrunde legen.<sup>377</sup> Somit verliert die von Widmier/Brouthers/Beamish (2008) identifizierte Forschungslücke in gewisser Hinsicht an Aussagekraft. Dies führt wiederum zu der Frage, inwiefern in verschiedenen Publikationen bisherige Forschungsbemühungen eine angemessene Berücksichtigung finden bzw. ruft gleichzeitig zu einem kritischen Umgang mit vorhandener Literatur auf. Die hier geäußerte Kritik soll somit nochmals die Relevanz einer umfassenden Erarbeitung des Forschungsstands – vor dem Ziel sich einem Untersuchungsgegenstand fundiert zu nähern – aufzeigen und damit die hier gewählte Vorgehensweise nachträglich rechtfertigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass grundsätzlich eine zunehmende Beschäftigung mit der Thematik der ISB zu verzeichnen ist. Aufgrund voneinander abweichender Zielstellungen, der Betrachtung unterschiedlicher Positionen im Unternehmen und der Fokussierung auf verschiedene Einflussfaktoren ist die Vergleichbarkeit vorliegender Publikationen aber als sehr eingeschränkt zu bezeichnen. Konkret konnten aus der fundierten Erarbeitung des state-of-the-art der Forschung zur ISB somit v. a. folgende Forschungsdefizite identifiziert werden:

- Vernachlässigte Betrachtung der ISB deutscher MNU,
- Vernachlässigte respektive fehlende Betrachtung der ISB in Auslandsgesellschaften im Wachstumsmarkt Brasilien,
- Eher vernachlässigte explizite Betrachtung der obersten Führungsposition von Auslandsgesellschaften sowie
- Vernachlässigte Betrachtung von Veränderungen der ISB im Zeitverlauf.

Diese Aspekte werden in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen.

---

<sup>376</sup> Widmier, S., Brouthers, L. E., Beamish, P. W. (2008), S. 1607.

<sup>377</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.1.2.

Global Staffing

Besetzung von Führungspositionen deutscher  
Unternehmen in Brasilien

Lang, E.-M.

2016, XXV, 302 S. 59 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13860-8