

Alexander Brem, Reinhard Heyd,
Wilhelm Schmeisser

Internationale Betriebs- wirtschaft

2. Auflage



Alexander Brem, Reinhard Heyd, Wilhelm Schmeisser
Internationale Betriebswirtschaft

Alexander Brem, Reinhard Heyd,
Wilhelm Schmeisser

Internationale Betriebswirtschaft

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

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

ISBN 978-3-86764-754-0 (Print)
ISBN 978-3-7398-0199-5 (EPUB)
ISBN 978-3-7398-0200-8 (EPDF)

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort

Warum schreiben Autoren ein Buch über Internationale Betriebswirtschaftslehre (IntBWL) und nicht über Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)? – diese berechtigte Frage kann man stellen.

Die Autoren gehen von der These aus, dass die IntBWL allgemeiner zu verstehen ist als die ABWL, und die bisherige ABWL nur die nationale, allgemeine BWL jedes Landes war und ist, und damit ein Spezialfall.

Geht man nur von der Europäischen Union der letzten 25 Jahre aus, so bewegen wir uns zumindest in einem Zwischenschritt zwischen nationaler ABWL und IntBWL auf eine Europäische Allgemeine Betriebswirtschaftslehre zu. Dies lässt sich durch folgende Fakten belegen:

- Durch eine gemeinsame Währung Euro als Tauschmittel, Aufbewahrungs- und Verrechnungseinheit.
- Durch die Harmonisierung eines gemeinsamen Rechnungswesens, sprich International Financial Reporting Standards oder durch European Public Sector Accounting Standards sowie deren sukzessive Überführung unterschiedlicher Rechtsgebiete in das deutsche Recht.
- Entwicklung gemeinsamer europäischer Gesellschaftsformen für internationale Unternehmen und Konzerne, z.B. Societas Europae (SE).
- Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsrechts, zumindest in Bezug auf Freizügigkeit der Berufswahl und der freien Wahl des Arbeitsplatzes in allen europäischen Ländern der EU.
- Freier Grenzverkehr von Kapital, Gütern und Dienstleistungen im europäischen Raum.
- Die Unternehmen forschen, entwickeln und produzieren verstärkt über Ländergrenzen hinweg – innerhalb Europas, und darüber hinaus.
- Beispielweise internationale Forschung- und Entwicklung in angepassten Technologien für China und Indien für kleine und mittlere Unternehmen.
- Internationale, kulturelle Spannungen zwischen westlichem Utilitarismus, Technologieethik, Technologietransfer und regionalen, ökonomischen, nachhaltigen Technologien in Schwellenländern und Entwicklungsländern.
- Entwicklung neuer Strategien und Formen des internationalen Innovations- und Marketingmanagements.
- Entwicklung der Globalisierung und Internationalisierung der Unternehmen durch IT-Technologien.

Damit stellen sich neuartige, problemorientierte Fragestellungen in der IntBWL im Rahmen der Globalisierungsdebatte bzw. der Globalisierung der

Märkte: Wie müssen ein internationales Marketing, eine internationale Forschung und Entwicklung, eine internationale Produktion, Logistik und Einkauf in einer Unternehmung auf diese Globalisierung reagieren und agieren? Welche internationalen Rechtsformen, Rechnungslegungsalternativen, IT-Optionen, Formen des Online-Handels und des internationalen Finanzmanagements bieten sich für das internationale Unternehmen an? Wie können eine interkulturelle Belegschaft und ein internationales Management organisiert und geführt werden?

Fragestellungen – so die Meinung der Autoren –, an die heute Studenten der Betriebswirtschaftslehre strukturiert herangeführt werden müssen, um dieses Wissen im Bachelor und Master nachhaltig zu vertiefen. Und natürlich nicht zuletzt, um dieses Wissen in Unternehmen als Absolventen einbringen zu können.

Natürlich ist jegliches Feedback zu Struktur und Inhalt des Buches herzlich willkommen!

Herrn Dr. Jürgen Schechler von der UVK Verlagsgesellschaft danken wir für die erneut gute Zusammenarbeit.

Dänemark und Deutschland

Die Verfasser/innen

Das Buch widmen wir zur Emeritierung 2016 Herrn Univ.-Prof. Dr. Günter Müller-Stewens (St. Gallen) und wünschen ihm noch viele wissenschaftliche Schaffensjahre.

Inhaltsübersicht

1. <i>Patricia Žižak und Wilhelm Schmeisser</i> Internationale Unternehmenskulturen und Interkulturalität.....	15
2. <i>Reinhard Heyd</i> Controlling und Rechnungswesen nach IFRS als Grundlage für eine Internationale Unternehmensführung	67
3. <i>Gerfried Hannemann und Dora Hübne</i> Internationale Zahlungsbedingungen als Instrumente zur Absicherung der Export-Umsatzerlöse im Rahmen des internationalen Finanz- managements	115
4. <i>Rebecca Popp</i> Societas Europae (SE), Aktiengesellschaft und Börse im Rahmen der Finanzierung internationaler Unternehmen.....	175
5. <i>Rebecca Popp</i> Internationales Marketing und Internationales Innovations- management	195
6. <i>Stefan Beißel</i> Management der IT als wesentlicher Einflussfaktor für internationale und globale Unternehmen	219
7. <i>Pierre Wolfram und Alexander Brem</i> Internationales Forschungs- und Entwicklungsmanagement: Innovation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.....	251
8. <i>Bernhard Irrgang</i> Ethische Hermeneutik zwischen technologischer Globalisierung und ökonomisch-utilitaristischem Diktat	273
Glossar.....	301
Die Autoren.....	327
Stichwortverzeichnis	329

Inhalt

Vorwort.....	5
Abkürzungsverzeichnis.....	13
1 Internationale Unternehmenskulturen und Interkulturalität als Forschungsfeld der „Internationalen Betriebswirtschaft“..	15
1.1 Grundsätzliches.....	17
1.2 Von der unternehmenskulturellen Organisationsforschung zur Interkulturalität.....	18
1.2.1 Zur Unternehmenskultur.....	18
1.2.2 Unternehmenskulturforschung.....	26
1.2.3 Funktionen der Unternehmenskultur	31
1.2.4 Gestaltung der Unternehmenskultur	33
1.2.5 Bedeutung der Unternehmenskultur für die internationale Zusammenarbeit	36
1.3 Interkulturalität als grundlegender Bestandteil einer internationalen Unternehmung.....	37
1.3.1 Interkulturalität.....	37
1.3.2 Interkulturelle Kompetenz	41
1.3.3 Interkulturelle Kommunikation.....	46
1.3.4 Einfluss interkultureller Fähigkeiten auf die internationale Zusammenarbeit	50
1.4 Interkulturelle Personal- und Managemententwicklung als Instrument einer internationalen Unternehmung.....	51
1.4.1 Interkulturelles Training.....	51
1.4.2 Inhalte und Methoden interkulturellen Trainings.....	54
1.4.3 Bedarf interkultureller Trainings in der internationalen Zusammenarbeit	59
2 Controlling und Rechnungswesen nach IFRS als Grundlage für eine Internationale Unternehmensführung.....	67
2.1 Controlling und Rechnungswesen.....	69
2.2 IFRS: Anwendung, Besonderheiten, Wechselwirkungen.....	74
2.3 Harmonisierung von Controlling und Rechnungswesen.....	79
2.3.1 Aktivierung selbst erstellter immaterieller Vermögenswerte	79

2.3.2	Langfristige Ertragsrealisierung nach der Percentage of Completion-Methode (PoC)	85
2.3.3	Fair Value.....	86
2.3.4	Segmentbericht	86
2.3.5	Umsatzkostenverfahren	87
2.3.6	Hedge Accounting	90
2.3.7	Währungsumrechnung	91
2.3.8	Leasing	92
2.3.9	Rückstellungsbewertung.....	93
2.3.10	Impairment.....	93
2.3.11	Latente Steuern.....	95
2.3.12	On-balance-Darstellung von Derivaten	96
2.3.13	Beständebewertung von Halb- und Fertigerzeugnissen	96
2.4	Aufgaben des Controllers im Rahmen der externen Finanzberichterstattung.....	97
2.5	Internationale Unternehmensführung: besondere Anforderungen und Ziele	101
2.6	Möglichkeiten und Grenzen einer Harmonisierung von Controlling und Rechnungswesen unter IFRS.....	107
3	Internationale Zahlungsbedingungen als Instrumente zur Absicherung der Export-Umsatzerlöse im Rahmen des internationalen Finanzmanagements	115
3.1	Risiken im Außenhandel	117
3.2	Grundsätzliches zu Zahlungsbedingungen im Außenhandel.....	121
3.3	Begriffe und Beispiel-Formulierungen für internationale Zahlungsbedingungen	123
3.4	Wesentliche Merkmale, insbesondere Vor- und Nachteile der verschiedenen internationalen Zahlungsbedingungen	129
3.4.1	Nichtdokumentäre Zahlungsbedingungen.....	130
3.4.2	Dokumentäre Zahlungsbedingungen.....	131
3.5	Alleinstellungsmerkmale der Zahlungsbedingung Dokumentenakkreditiv	136
3.6	Bank Payment Obligation als Alternative zum Dokumentenakkreditiv	158
3.6.1	Grundsätzliches zur BPO	158

3.6.2	Arbeitsschritte bei einer BPO	160
3.6.3	Probleme mit der Handhabung der BPO	166
4	Societas Europae (SE), Aktiengesellschaft und Börse im Rahmen der Finanzierung internationaler Unternehmen.....	175
4.1	Börsengang und Finanzierung	177
4.1.1	Grundlagen der Finanzierung	177
4.1.2	Allgemeines zum Börsengang	178
4.1.3	Vor- und Nachteile des Börsengangs	178
4.2	Societas Europae (SE)	180
4.2.1	Allgemeines über die SE	180
4.2.2	Organstruktur	186
4.3	Fazit.....	190
5	Internationales Marketing und Internationales Innovationsmanagement	195
5.1	Internationales Marketing.....	197
5.1.1	Begriffsdefinition	197
5.1.2	Motive für den Eintritt in internationale Märkte	198
5.1.3	Rückkopplungseffekte im internationalen Marketing	198
5.1.4	Strategien des Auslandsmarkteintritts.....	199
5.1.5	Standardisierung versus Differenzierung	201
5.2	Zusammenhang zwischen Marketing und Innovationsmanagement.....	203
5.3	Internationales Innovationsmanagement.....	204
5.3.1	Was ist Innovationsmanagement?	204
5.3.2	Erfolgsfaktoren und Vorteile des Innovationsmanagements	209
5.3.3	Integriertes Innovationsmanagement	210
5.3.4	Grundmuster der Internationalen F&E	211
5.3.5	Trends im internationalen Innovationsmanagement	214
5.4	Fazit.....	215
6	Management der IT als wesentlicher Einflussfaktor für internationale und globale Unternehmen	219
6.1	Bedeutung der IT für die Internationalität und Globalisierung	221
6.2	Strategische Entscheidungen für die IT	222
6.2.1	Schaffung einer Symbiose zwischen Geschäft und IT.....	222

6.2.2	Findung von IT-Strategien	226
6.3	Gestaltung von IT-Services mit ITIL	229
6.4	Modellierung von IT-Prozessen	231
6.5	Sicherung und Regulierung der IT	233
6.5.1	Bewältigung von IT-Risiken	233
6.5.2	Gewährleistung der IT-Sicherheit.....	237
6.5.3	Einhaltung von Regularien	244
6.6	Aufgaben zu Kapitel 6.....	247
7	Internationales Forschungs- und Entwicklungs- management: Innovation zur Steigerung der Wettbewerbs- fähigkeit.....	251
7.1	Motive und Schlüsselfiguren in der Internationalisierung der F&E.....	253
7.2	Internationalisierung der Forschung & Entwicklung in Industrie- staaten.....	254
7.3	Unterschiede im Innovationsmanagement zwischen Industrie- und Schwellenländern.....	255
7.4	F&E von multinationalen Unternehmen in Schwellenländern.....	257
7.4.1	Umdenken in der Verwendung von F&E-Einheiten in Schwellen- ländern.....	258
7.4.2	Patentstrategien multinationaler Unternehmen in China	260
7.5	Problemlösungskompetenzen indischer Kleinunternehmer als Anreiz für neue F&E-Ansätze	263
8	Ethische Hermeneutik zwischen technologischer Globali- sierung und ökonomisch-utilitaristischem Diktat – ein Exposé zur Unterscheidung von Bewertungsebenen.....	273
8.1	Theorien technologisch-ökonomischer Pfadabhängigkeit	275
8.2	Immanuel Kants ethische Theorie im Grundriss.....	281
8.3	Aristoteles‘ Theorie menschlichen Handelns	285
8.4	Die verantwortungsethische Position des Thomas von Aquin	287
8.5	Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit als Leitbilder für den Globalisierungsprozess.....	293
	Glossar.....	301
	Die Autoren.....	327
	Stichwortverzeichnis	329

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG/AGs	Aktiengesellschaft/Aktiengesellschaften
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
BGBI	Bundesgesetzblatt
EG	Europäische Gemeinschaften
EU	Europäische Union
f./ff.	folgende/fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH/GmbHs	Gesellschaft mit beschränkter Haftung/ Gesellschaften mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz)
S.	Seite
SE	Societas Europaea
SEAG	Gesetz zur Ausführung der SE-VO (SE-Ausführungsgesetz)
SEBG	Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft (SE-Beteiligungsgesetz)
SEEG	Gesetz zur Einführung der Europäischen Gemeinschaft
SE-RL	Richtlinie zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer
SE-VO	Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft
u.a.	und andere
vs.	versus

1 Internationale Unternehmenskulturen und Interkulturalität als Forschungsfeld der „Internationalen Betriebswirtschaft“

Patricia Žižak und Wilhelm Schmeisser

Lernziele

- Sie sollen Religion von Ethik abgrenzen können.
- Sie sollen Ethik von Kultur abgrenzen können.
- Welche Modelle der internationalen Unternehmenskultur kennen Sie?
- Warum ist der Interkulturalität und Empathie für internationale Manager unausweichlich?
- Warum ist Interkulturalität als Forschungs- und Anwendungsfeld für Internationale Unternehmen relevant?

1.1 Grundsätzliches

Da multinationale bzw. internationale Unternehmen in verschiedensten Ländern tätig sind, müssen sie sich vor Ort auch mit den unterschiedlichsten Landeskulturen, Religionen, Philosophien, Staatsauffassungen wie den Kommunismus in China sowie deren Rechtssystemen auseinandersetzen, um wirtschaftlich erfolgreich tätig zu werden bzw. um in den Ländern Tochter Niederlassungen mit einheimischen Mitarbeitern führen zu können.

Religionen bildet dabei in vielen Ländern die Basis der Landeskulturen und der Rechtsauffassungen. Religionen, wie der Islam in Saudi-Arabien, bilden für die Staatsbürger bzw. Menschen dieses Landes einen religiösen Lebens- und Rechtssinn, der für sie bindende und nicht hinterfragbare bzw. kritisierbare Inhalte der privaten und unternehmerischen Lebensführung vermittelt. Internationale Unternehmen müssen derartige Verhältnisse in einem Land mit in ihr wirtschaftliches, unternehmerisches Kalkül einbeziehen.

In westlichen Demokratien, wie in den USA, Kanada, Australien oder Europa versteht und sieht man Ethik eher als wissenschaftliche Theorie der Moral an, die nicht auf religiösen „Heiligen Büchern“ wie den Koran, der Bibel oder den Talmud beruhen.

Westliche Demokratien vertreten die Meinungsfreiheit, die Religionsfreiheit, den Rechtsstaat und das Demokratieprinzip. Westliche Unternehmen vertreten deshalb die Meinung, dass man über Ethik, Moral oder Unternehmenskultur in der Unternehmensführung kritisch diskutieren können muss, und überlegen, wie sich Werte und Normen wissenschaftlich – ohne Religion, Kommunismus etc. – begründen lassen.

Die Internationalisierung der Märkte hat zunehmend zu internationalen Verflechtungen geführt und die Wirtschaft maßgeblich verändert. Unternehmen müssen sich am globalen Markt, an Religionen und Philosophien orientieren, um konkurrenzfähig zu bleiben und gehen in der Konsequenz z.B. Kooperationen, strategische Allianzen oder Fusionen in Ländern wie China ein. Der Vielfalt dieser internationalen Unternehmenskooperationen sind dabei keine Grenzen gesetzt. Ebenso haben sich die Geschäftsmodelle, -aktivitäten und -felder der Unternehmen im internationalen Kontext verändert. Der Arbeitsalltag ist zunehmend durch interkulturelle Begegnungen gekennzeichnet, sowohl extern im Umgang mit ausländischen Kunden und Kollegen, als auch unternehmensintern beim Arbeiten mit und in multikulturellen Teams beispielsweise im Marketing-, Produktions-, Logistik- sowie im Forschungs- und Entwicklungsbereich. Dabei treffen Interaktionspartner bzw. Kollegen/innen verschiedener kultureller Hintergründe aufeinander, die sich durch unterschiedliche Normen und Wertevorstellungen, sowie Denk- und Handlungsweisen charakterisieren lassen. Infolgedessen können interkulturelle Begeg-

nungen zu Unsicherheiten, Missverständnissen und unvorhergesehenen Problemen führen und folglich zu geschäftlichen Misserfolgen beitragen.

In diesem Zusammenhang entstehen erhebliche Anforderungen an die einzelnen Interaktionspartner und an die internationale Unternehmensführung. Die Interaktionspartner benötigen zur effektiven und angemessenen kulturübergreifenden Zusammenarbeit, interkulturelle Fähigkeiten. Über die sprachlichen Eignungen hinaus, sind Fähigkeiten zum Denken und Handeln in interkulturellen Zusammenhängen erforderlich. Denn wer in fremden Kulturen erfolgreich geschäftlich tätig sein will, muss ihre Sprache und Besonderheiten kennen.

Vor dem Hintergrund dieser Schwierigkeiten und den daraus resultierenden Anforderungen sind internationale Unternehmungen gezwungen, die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gestaltung der internationalen Zusammenarbeit und Marktbearbeitung zu schaffen.

1.2 Von der unternehmenskulturellen Organisationsforschung zur Interkulturalität

Unternehmenskulturforschung als methodischer Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre stammt ursprünglich aus der Anthropologie, Psychologie, Soziologie, Philosophie, Geschichtswissenschaften, kritische Theologie, Archäologie, Sprachwissenschaften etc. Erst Anfang der 1980er Jahre wurde das Unternehmenskulturphänomen innerhalb der Management- und Organisationsforschung thematisiert. Das Interesse am Thema Unternehmenskultur wurde vor allem durch diverse Wirtschaftsprobleme seit den 1970er Jahren z.B. in der globalisierten Automobilindustrie durch die Erfolge von Nissan und Toyota in den USA und Europa hervorgerufen, die mit gewohnten, bisherigen amerikanisch-europäischen Managementpraktiken auf den japanischen Wettbewerb und dessen Welterfolgen nicht zufriedenstellend gelöst werden konnten. Ein „vorläufiger wissenschaftlicher Beschreibungsversuch“, den japanischen Welterfolg in der Automobilbranche von 1960 bis 1982 zu erklären, war, die japanische Kultur und Unternehmenskultur als „dominierende Variable“ in der Betriebswirtschaftslehre heranzuziehen. Erst später erkannte man, dass das betriebswirtschaftliche Logistikkonzept „Lean Management“, Target Costing und Prozesskostenrechnung, der Technologietransfer und das Innovationsmanagement in Japan als die besseren erklärenden Variablen für den wirtschaftlichen Erfolg Toyotas näher in Betracht zu ziehen sind. Damit war natürlich die Unternehmenskultur nicht passé.

1.2.1 Zur Unternehmenskultur

Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen wie die Anthropologie, Ethnologie, Sprachwissenschaften, Geschichtswissenschaften, Philosophie, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften haben sich mit dem Kulturphänomen in Ländern

und Unternehmen auseinandergesetzt. Trotz unterschiedlicher wissenschaftlicher Auffassungen darüber, was überhaupt unter Kultur zu verstehen ist, haben sich in der Betriebswirtschaftslehre einige Auffassungen zur Unternehmenskultur durchgesetzt. Beispielsweise, dass es sich bei der (Unternehmens-) Kultur um eine Standardisierung der Werte, des Denkens, des Empfindens und des organisatorischen Handelns der Unternehmensmitglieder handelt. Nach **Heinen** wird Kultur als ein „... *Muster von gemeinsamen Wert- und Normenvorstellungen verstanden, die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen und Handlungen von Organisationsmitgliedern prägen*“.

Um einen Eindruck über die Vielfalt zum Begriff und zu den Modellen zur Unternehmenskultur zu vermitteln, werden einige vorgestellt. In **Scheins** Überlegungen zur Unternehmenskultur spielt der Lernprozess innerhalb einer Gruppe eine entscheidende Rolle. Er bezeichnet die Unternehmenskultur insofern als: „... *ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergeben wird*“. **Hofstede** verweist auf den Aspekt der kollektiven Abgrenzung spezifischer Kulturen voneinander und sieht die Unternehmenskultur als: „... *die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes*“. Auch **Schreyögg** stellt den Aspekt des organisatorischen Kollektivs in den Vordergrund. Er betrachtet die Unternehmenskultur als ein „... *kollektives Phänomen, das das Handeln des einzelnen Mitgliedes prägt...*“ und sieht sie als jene Handlungsweisen an, die von den Mitgliedern gelebt werden, ohne dass sie sich dessen genau bewusst sind.

Als Resultat können die Verfasser konstatieren, dass Unternehmenskultur der Entwicklung von Werten, deren Festschreibung und Kontrolle und evtl. Neuausrichtung bei Innovationen oder Mergers and Acquisitions-Aktivitäten im internationalen Unternehmen dient. Unternehmenskultur ist als normativer Rahmen einer internationalen Unternehmung zu verstehen, der z.B. für eine aktive Personalpolitik betrieben werden muss.

1.2.1.1 Scheins Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens ist ein komplexes und schwer fassbares Phänomen mit zahlreichen Facetten, die eine soziale kollektive Konstruktion der internationalen Unternehmensrealität darstellt. Ein Versuch, die verschiedenen Elemente einer Kultur zu ordnen und ihre Beziehungen zueinander zu klären, bietet das Drei-Ebenen-Modell von **Schein**. Nach **Schein** lässt sich die Unternehmenskultur durch drei Ebenen(-dimensionen) erklären, die sich durch den Grad ihrer Sichtbarkeit Werte und festgeschriebenen Normen unterscheiden lässt, nämlich die *Artefakte* („symbolisch gezeigten Werte“), die *bekundeten Werte* („Werte die in konkrete Normen überführt wurden“) und die *Grundprämissen* („philosophisch-religiös und unbewusst biopsychologisch entwickelten Werten“).

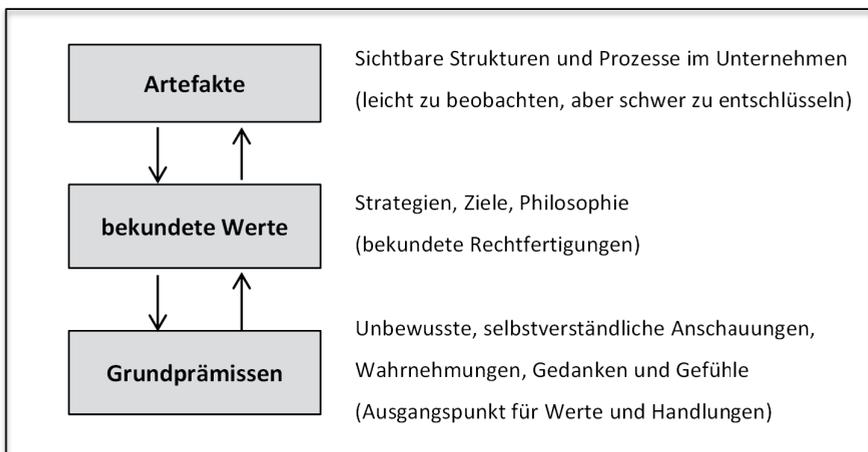


Abb. 1.1: Ebenen der Unternehmenskultur in Anlehnung nach Schein

Artefakte

Auf der obersten Ebene befinden sich die Artefakte. Darunter fasst man jene Phänomene, die unmittelbar sicht-, hör- oder fühlbar sind. Hierbei handelt es sich um Strukturen und Prozesse, die sich in Sprache, Kleidung, Architektur, Produkte, Technologien, sowie in Rituale oder Geschichten äußert. Teilweise gehören auch die gelebten Wertevorstellungen der Gruppenmitglieder zu den Artefakten, da sie durch ihre sichtbaren Verhaltens- und Handlungsweisen, z.B. in der Kleidung, zum Ausdruck gebracht werden. Trotz ihrer einfachen Beobachtbarkeit sind Artefakte schwer zu entschlüsseln. Die Schwierigkeit liegt insbesondere darin, die tiefere Bedeutung der Strukturen, Prozesse, sowie der erkennbaren Werte und daraus folgenden Verhaltensweisen der einzelnen Gruppenmitglieder zu erfassen. Aus diesem Grund müssen die Normen und Werte analytisch und historisch erklärt sowie begründet werden, z.B. aus der Wirtschaftsethik abgeleitet werden, um die Artefakte genauer zu verstehen.

Bekundete Werte

Auf der darunterliegenden Ebene befinden sich die bekundeten Werte, die bewusst, jedoch nicht unmittelbar beobachtbar sind. Werte stellen i.d.R. Vorstellungen über einen erwünschten Zustand innerhalb einer Gruppe dar, die häufig in Form von Religionen, Strategien, Zielen oder Philosophien zu verstehen sind. Bewahren sich die Vorstellungen durchgängig als Lösung eines Problems, so entwickeln sich die gemeinsamen Werte in gemeinsame Grundprämissen daraus. Insofern durchlaufen Werte einen Akzeptanzprozess (z.B. durch eine nicht-kritisierbare Religion oder durch einen demokratischen Rechtfertigungsprozess im Sinne von Kant und Rawls), bis sich ein gemeinsamer Konsens innerhalb der Gruppe gebildet hat. Aus diesem Grund fehlt den Werten innerhalb einer internationalen Unternehmung meist eine logisch-religiöse oder logisch-wirtschaftsethische Argumentationsstruktur. Um aber das Verhalten der Gruppenmitglieder einer internationalen Unternehmung richtig deuten und erklären zu können, müssen die Grundprämissen deren Kultur verstanden werden.

Grundprämissen

Auf der untersten Ebene befinden sich die Grundprämissen, die unbewusst und nicht sichtbar sind, allerdings als selbstverständlich individuell und gruppenorientiert wahrgenommen werden. Die Grundprämissen beziehen sich i.d.R. auf grundlegende Themen menschlicher Wertevorstellungen zu anderen Religionen oder Philosophien, deren ökologischer, nachhaltiger Umweltbezug, Wahrheitssuche und -findung, vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientiertes Zeitverständnis, welche internationalen Menschenrechte es einzufordern gilt, soziale Beziehungen und menschliches Handeln in Bezug auf andere Religionen und Philosophien, die sich im Laufe der Zeit stark im Unterbewusstsein der Gruppenmitglieder bzw. Kultur verankert haben. Folglich werden jene Vorstellungen, die vormalig von Werten gestützt waren, als Tatsachen behandelt. Sie werden aus der Sicht der Gruppe als das richtige Denken in Bezug auf das tägliche Arbeiten und die Lösung von Problemen betrachtet. Aus diesem Grund werden sie ohne ethisch kritisch hinterfragt zu werden, akzeptiert und „instinktiv“ befolgt. Verhaltensweisen, die sich auf andere Grundannahmen stützen, werden hingegen von den Gruppenmitgliedern als inakzeptabel empfunden und abgelehnt. Zusammenfassend stellt die Ebene der Grundprämissen die Basis des Wahrnehmens und menschlichen Handelns dar.

Aus dem von *Schein* entwickelten Modell kommt zum Ausdruck, dass die Ebenen der Artefakte, der bekundeten Werte und der Grundprämissen in hierarchischen Wechselbeziehungen eng miteinander verbunden sind. Dabei beeinflussen die Grundprämissen die Wertevorstellungen der Gruppenmitglieder, die wiederum Einfluss auf die Strukturen und Prozesse des Unternehmens haben. Die einzelnen Ebenen stellen insofern nicht isolierte Phänomene der Unternehmenskultur dar. Darauf aufbauend verdeutlicht *Schein*,

dass eine ausreichende Analyse einer Unternehmenskultur nur durch die genaue Betrachtung der Grundprämissen erfolgen kann. Eine reine Interpretation der direkt beobachtbaren Artefakte reicht demnach nicht aus, da sie aufgrund ihrer unmittelbaren Zugänglichkeit mehrdeutig sein können. Folglich können die Artefakte nur dann verstanden werden, wenn die bekundeten Werte und Grundprämissen im Diskurs kritisch-analytisch im Rahmen der Wirtschaftsethik ermittelt werden.

Exkurs: Wirtschaftsethik oder Religion

Ein Weg zur Lebensbewältigung scheint für viele Menschen der Glaube an Gott zu sein, der ihnen Stärke und Kraft gibt, um schwierige Lebenssituationen zu bewältigen. Ähnlich wie im Christentum ist nach islamischer Auffassung das höchste Glück nicht das irdische, sondern die Erlösung im himmlischen Paradies.

Deshalb ist zum Beispiel eine muslimische Reformation des Islam in einer globalisierten Welt notwendig, wenn man tolerant miteinander wirtschaften möchte. Und zwar müssen sich Muslime von bestimmten religiösen Inhalten des Korans distanzieren, so Aslan, „... auf die gewaltbereite Muslime sich berufen. Wenn wir ehrlich wären, würden wir zugeben, dass wir seit Jahrhunderten solche Inhalte lehren.

Zeit: Welche meinen Sie?

Aslan: Dass Allah Gewalt nicht nur rechtfertigt. Nicht wenige Imane bringen unser Glaubensbekenntnis bewusst oder unbewusst mit Aggression in Verbindung, mit Folter, Vergewaltigung, Auspeitschen, Töten. Seit dem 15. Jahrhundert hat sich eine Theologie der Gewalt durchgesetzt, und seit dem 17. Jahrhundert ist sie zur Norm erstarrt: Das Schwert wird als Teil unseres Glaubens gesehen.

Wir Muslime distanzieren und uns heute vom „Islamischen Staat“, aber solange wir uns von der dazugehörigen Theologie nicht distanzieren, machen wir uns unglaubwürdig. Warum warten wir immer auf eine Gewalttat, bevor wir unsere Stimme erheben?

Zeit: Aber die meisten Muslime würden doch die Gewalttheologie, von der Sie sprechen, ablehnen.

Aslan: Die Mehrheit weiß gar nicht, dass es nötig ist, sich von der Lehre zu distanzieren. Sie wird aber überall gelehrt, von Saudi-Arabien über den Irak und Ägypten bis nach Europa.“ (Glauben und Zweifeln, Thema Islamismus: Die Geiselnahme von Sydney, in: Die Zeit, Nr. 52, vom 17. Dezember 2014, S. 58; Ednan Aslan stammt aus der Türkei und lehrt Religionspädagogik an der Universität Wien).

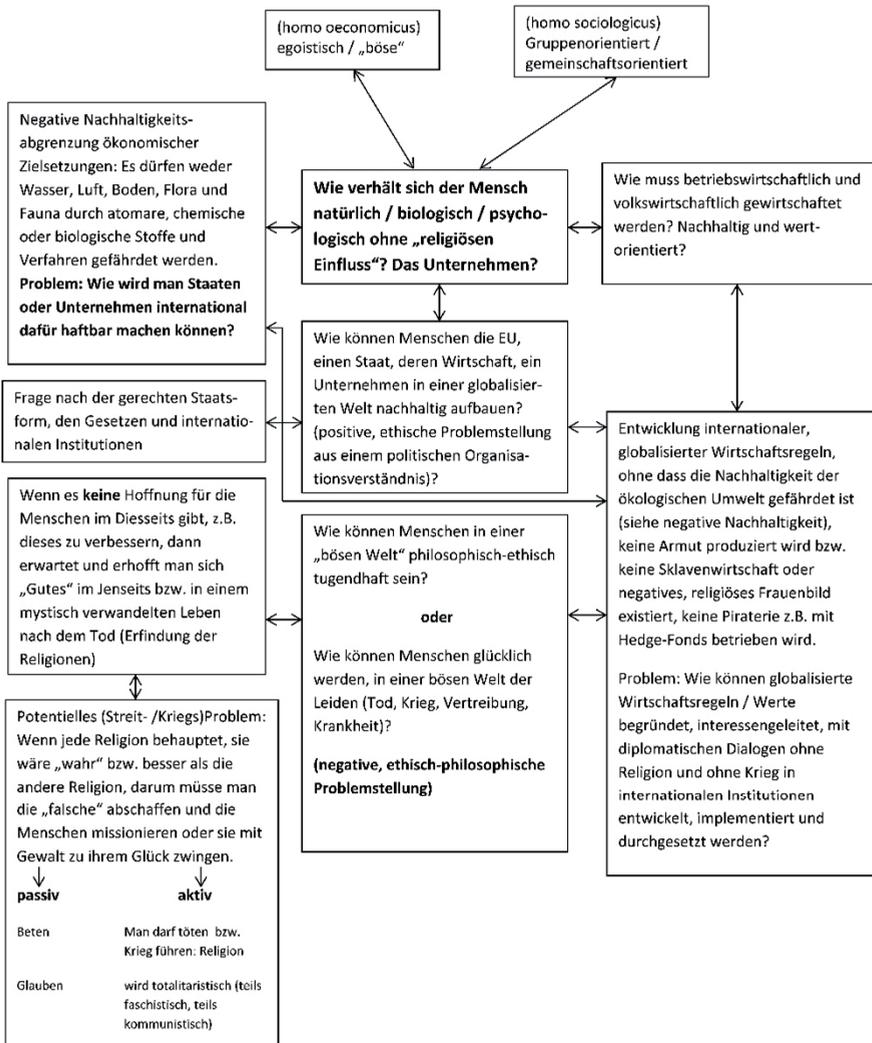


Abb. 1.2: Wirtschaftsethik im Kontext einer globalen Welt (Schmeisser WS 2014)

Problem einer kritischen Theologie des Islams ist:

„Jeder reformatorische Ansatz muss zu nächst damit umgehen, dass der Koran im Islam als wortwörtliche Offenbarung Gottes an den Propheten Mohammed gilt. Reformer, die den Ursprung der Formulierungen (im Rahmen einer kritischen, islamischen Theologie begreifen, d. Verf.), bewegen sich für viele daher bereits außerhalb des Islams; ihr Einfluss bleibt deshalb begrenzt. Eine Reform, die fruchtbar sein will (kann und muss die sakrosankte Argumentationsschranke wissenschaftlich in Frage stellen, die Verf.), muss ihren Ausgang beim Koran nehmen (und aufzeigen, dass auch der sich als mensch-

liches Werk darstellt, d. Verf.). Indem sie (die Reform, d. Verf.) herausarbeitet, dass dessen historische Genese für sein Verständnis unabdingbar ist, kann sie eine plausible Interpretation des Korans in zentralen Fragen geben, etwa der Doktrin des Dschihads, des Verhältnisses der Scharia zum weltlichen Gesetz und der Gleichheit der Geschlechter.

Funktionäre islamischer Verbände in Deutschland scheuen oft die Frage nach der Exegese von Koranversen, die als heikel gelten. Lieber geben sie den Medien die Schuld am schlechten Image des Islams.“ (Khola Maryam Hübsch: Auch das ist Islam. Für eine muslimische Reformation, in: Die Zeit, 17. Dezember 2014, S. 13) Für Muslime ist es schwierig, sich kritisch mit dem Gedanken auseinander zu setzen, dass die Entstehung des Korans von übernommenen Ritualen sowie Mythen anderer Religionen, Symbolen und Allegorien menschlicher Zusammenschriften bestimmt ist, im Auftrag der Kalifen, ein arabisch-türkisches Großreich zu schaffen und zu legitimieren.

Will man dagegen bei der Unternehmenskultur der Religionsproblematik aus dem Wege gehen, dann wählt man die Wirtschaftsethik bzw. Ethik (vgl. [Abb. 1.2](#) oben) als Grundlage.

„Die **Ethik** fragt danach, welche der menschlichen Handlungen „gut“, „richtig“, „legitim“ oder „gerecht“ sind, um zu einem „gelingenden Leben“ und zu einem friedvollen Zusammenleben beizutragen. Wirtschaftsethik befasst sich demnach damit, welches wirtschaftliche Handeln moralisch zu rechtfertigen ist und welches nicht und wie das als richtig erkannte wirtschaftliche Handeln gefördert werden kann.“

1.2.1.2 Weitere Unternehmenskulturmodelle

In der wissenschaftlichen Literatur sind verschiedene Auffassungen hinsichtlich des Verständnisses einer Unternehmenskultur vertreten. Die verschiedenen Sichtweisen lassen sich zum einen auf die unterschiedlichen theoretischen Annahmen der Wissenschaftsdisziplinen und zum anderen auf die Übertragung von unterschiedlichen Konzepten aus der Kultur- und Wirtschaftsethik zurückzuführen. Das jeweilige wissenschaftliche Kulturverständnis untersucht dabei das Phänomen der Unternehmenskultur, allerdings mit unterschiedlichen Annahmen, Herangehensweisen und Zielen der Wirtschaftsethik.

Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene Auffassungen der Unternehmenskultur unterscheiden: der *Variablenansatz* und der *Methodenansatz*. Der Variablenansatz betrachtet die Unternehmenskultur als ein Objekt, wobei der Methodenansatz die Kultur eines Unternehmens als ein Phänomen bezeichnet. Als Zusammenführung beider Ansätze ist in der wissenschaftlichen Literatur auch der *integrative Ansatz* vertreten, der die Unternehmenskultur sowohl als Mittel als auch als Resultat einer sozialen Interaktion charakterisiert.

Variablenansatz

Die Autoren, die Kultur als eine organisatorische Variable ansehen, sind primär dem objektivistischen Kulturverständnis zuzurechnen. Sie betrachten Kultur als objektiv gegeben, die funktional genutzt werden kann und erfassbar ist. Ebenso wird davon ausgegangen, dass sich Kultur problemlos gestalten und verändern lässt. Diese Autoren vertreten die Auffassung, dass *ein Unternehmen eine Kultur hat*. In diesem Zusammenhang wird die Kultur als eine Variable von vielen betrachtet, die als Instrument gezielt für den Unternehmenserfolg eingesetzt werden kann.

Metaphernansatz

Autoren, die dem subjektiven Kulturverständnis zugerechnet werden, sehen Kultur nicht als Variable, sondern als Metapher. Insofern wird Kultur als ein ideelles Konstrukt betrachtet. Es wird davon ausgegangen, dass Kultur von subjektiven (z.B. von religiösen) Einflüssen abhängig und interpretierbar, aber nicht messbar ist. Die Autoren vertreten hierbei die Auffassung, dass *ein Unternehmen eine Kultur ist*. Aus diesem Grund, ist die Möglichkeit zur Gestaltung der Unternehmenskultur im Vergleich zum Variablenansatz nur wenig denkbar (vgl. oben im Exkurs die Problematik der Reformationsfähigkeit des Islams). Stattdessen liegt der Fokus in der Erforschung des ideellen Konstrukts, um das Verhalten und Handeln der Gruppenmitglieder zu interpretieren.

Integrativer Ansatz

Für Autoren dieser Forschungsrichtung *sind Unternehmen eine Kultur und haben gleichzeitig eine Kultur*. Sie betrachten Unternehmen vielmehr als komplexe und dynamische Kultursysteme, die sich aus unterschiedlichen ideellen und materiellen Aspekten zusammensetzen. Einige dieser Aspekte sind sichtbar, andere wiederum können nur in einer genaueren Betrachtung näher interpretiert werden. Ähnlich wie die Autoren der objektivistischen Kultursichtweise verfolgt das integrative Kulturverständnis eine Gestaltung der Unternehmenskultur, die jedoch nur im begrenzten Maß und über einen längeren Zeitraum möglich ist. Dieser Gestaltungsspielraum kann einen fördernden oder hinderlichen Einfluss auf die Unternehmensziele haben. Dies hat zur Folge, dass die Autoren Kultur weder positiv noch negativ betrachten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die verschiedenen Ansätze durch ihre unterschiedlichen Sichtweisen einen unmittelbaren Zugang zum Konstrukt der Unternehmenskultur ermöglichen. Ihre Gemeinsamkeit liegt im Verständnis des Phänomens Kultur als Muster, die die kulturellen Ausprägungen der Gruppenmitglieder formen und die Gruppe insgesamt zusammenhält. Allerdings sind die Ansichten zur bewussten Gestaltung von Kultur gegensätzlich. Daher wird Kultur entweder als steuerbares Instrument der Unternehmung oder als unveränderbare Größe angesehen. Die Autoren gehen jedoch von der Veränderung der Kultur durch äußere Einflüsse oder gra-

vierende Änderungen im Umfeld des Unternehmens aus. Deshalb wird die Kultur einer Unternehmung nicht als etwas Statisches und Unveränderliches gesehen, sondern durch Wirtschaftsethik Gestaltbares. Demzufolge kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmenskultur einem natürlichen und selbstgesteuerten Wandel unterliegt.

1.2.2 Unternehmenskulturforschung

Neben den Ausführungen, die sich konzeptionell mit der Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung auseinandersetzen, wird in zahlreichen Studien die Erfolgswirkung des kulturellen Kontextes analysiert und erforscht. Um jedoch eine genaue Betrachtung und gezielte Gestaltung der Unternehmenskultur zu ermöglichen, muss die Kultur eines Unternehmens insgesamt erfasst, sowie ihre Zusammenhänge und Funktionsweisen erkannt werden. Erst dann kann man zu wissenschaftlichen Erkenntnissen kommen, die eine erfolgreiche Einflussnahme auf die internationale Unternehmenskultur erlauben. Zur empirischen Erfassung der Unternehmenskultur bedient man sich verschiedener Methoden, mit denen unterschiedliche, wissenschaftliche Ansprüche verknüpft sind.

1.2.2.1 Typologien der Unternehmenskultur

Typologien ermöglichen eine differenzierte Betrachtung von Unternehmenskulturen und geben Aussagen über ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Sie fassen mehrere Kriterien einer Kultur zusammen und bilden spezifische Unternehmenskulturtypen. Der jeweilige Typ gibt Auskunft über mögliche Einstellungen und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder und kann dementsprechend Erkenntnisse über Potenziale oder Defizite innerhalb der Unternehmenskultur geben.

Aufgrund der umfangreichen Kulturvielfalt in Unternehmen haben sich zahlreiche Autoren mit diesen Kulturphänomenen auseinandergesetzt und Grundtypenbildungen vorgenommen. Eine bislang populäre Typologie von Unternehmenskulturen stammt von *Deal/Kennedy*, die vier Idealtypen von Unternehmenskulturen unterscheiden. Für die Bildung der Kulturtypen wählen sie als Kriterien: die *Risikobereitschaft* bei Entscheidungen und die *Geschwindigkeit des Feedbacks* aus dem Markt, mit der sich eine Aktivität als nachteilig oder vorteilhaft erweist. Aus der Kombination dieser beiden Kriterien resultierten folgende vier Kulturtypen:

■ Tough-Guy-Macho Culture

Die Tough-Guy-Macho Culture besteht aus einer Welt von Individualisten, die regelmäßig hohe Risiken eingehen und schnell Feedback über ihre Handlungen erhalten. Diese Kultur zeichnet sich vor allem durch Mitarbeiter aus, die durch ihren Erfolg zu Macht, Ansehen und Status gelangen. Im Mittelpunkt der Kultur steht die zu bewältigende Herausforderung.

■ **Work-Hard/Play-Hard Culture**

In der Work-Hard/Play-Hard Culture wird Spaß und Aktion großgeschrieben. Die Mitarbeiter gehen nur selten Risiken ein, erhalten trotz dessen relativ schnell ein Feedback. In dieser Kultur steht die Hartnäckigkeit und Ausdauer der Mitarbeiter im Mittelpunkt, die das Unternehmen zum Erfolg führt.

■ **Bet-your-Company Culture**

In der Bet-your-Company Culture gehen Mitarbeiter hohe Risiken ein, erhalten jedoch nur langsam oder zögerlich ein Feedback. Aufgrund der hohen existierenden Risiken, können Fehlentscheidungen die Existenz des Unternehmens bedrohen. Aus diesem Grund werden Entscheidungen der Mitarbeiter mehrfach und über mehrere Ebenen hinweg überprüft.

■ **Process Culture**

Die Process Culture ist durch geringe Risiken und langsames oder fehlendes Feedback gekennzeichnet. Aus diesem Grund steht eine perfekte und überschaubare Arbeitsweise im Mittelpunkt der Kultur. Dabei ist Arbeit gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Misstrauen, einer präzisen Dokumentation und intensiven Kontrollen.

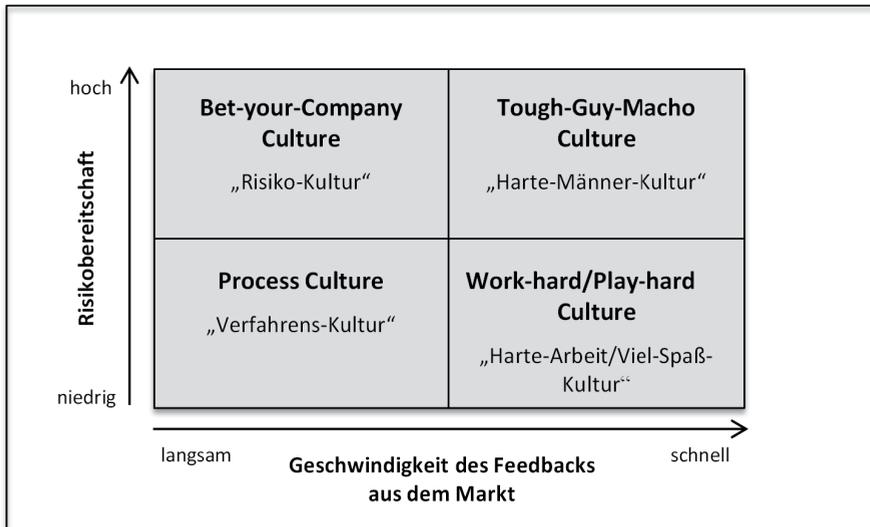


Abb. 1.3: Typologie von Unternehmenskulturen nach Deal/Kennedy

Ansoff unterscheidet fünf Unternehmenskulturtypen anhand eines Kriteriums: der *Zeitorientierung der Mitarbeiter*, die von der Vergangenheitsorientierung bis hin zur aktiven Zukunftsgestaltung reicht:

■ **Stabiler Kulturtyp**

Der stabile Kulturtyp ist vergangenheitsorientiert und risikoscheu. Das Ziel der Unternehmung liegt in der Sicherung ihres Status quo, möglichst unter Vermeidung von Risiken jeglicher Art.

■ **Reaktiver Kulturtyp**

Beim reaktiven Kulturtyp besteht trotz der Gegenwartsorientierung eine geringe Risikobereitschaft. Eine Abweichung vom Status quo wird toleriert, jedoch nur unter Berücksichtigung der damit einhergehenden Risiken.

■ **Antizipativer Kulturtyp**

Der antizipative Kulturtyp wirft einen vorsichtigen Blick in die Zukunft und geht nur berechenbare Risiken in vertrauten Situationen ein. Hier kann sowohl Introvertiertheit als auch Extrovertiertheit vorliegen.

■ **Explorativer Kulturtyp**

Der explorative Kulturtyp sucht nur Veränderungen, die im Resultat positive Erfolgchancen bergen. Es herrscht eine Extrovertiertheit, unter Abwägung von Chancen und Risiken.

■ **Kreativer Kulturtyp**

Der kreative Kulturtyp sucht Entwicklungsmöglichkeiten, um eine zukunftssträchtige Position einnehmen zu können. Hier ist eine Extrovertiertheit und Risikofreudigkeit zu erkennen.

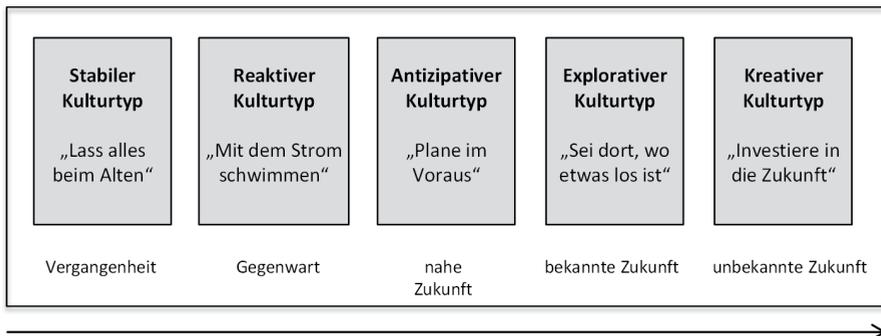


Abb. 1.4: Unternehmenskulturtypologie nach Ansoff

Zusammenfassend kann man konstatieren, dass Typologien eine grobe Vereinfachung der Realität darstellen. Darin liegt ihr Wert, aber ebenso ihre Gefahr. *Schreyögg* vertritt die Ansicht, dass die Reduzierung der Organisationswelt auf bestimmte Typen nicht ausreicht, um eine Unternehmenskultur zu verstehen. Die Schwierigkeit liegt vor allem in der Generalisierung der Kulturmerkmale. Daraus ergibt sich, dass einzelne Unternehmen schwer einem bestimmten Kulturtyp zugeordnet werden können, da sie Merkmale verschie-