

---

## **Einführung in den Tagungsband**

### **1. Konzeptionelle Begründung des Tagungsbandes**

Die Tagungen der wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. waren in den Jahren 2005 und 2006 Themen gewidmet, die auf den ersten Blick wohl kaum von Gemeinsamkeiten zeugen, welche über die Klammer „international“ hinausgehen. So stand die 2005 in Bremen durchgeführte Tagung unter dem Motto „Internationales Management im Spannungsfeld evolutionären Erkenntnisfortschritts und revolutionärer Praxisentwicklungen“. Die 2006 ebenfalls in Bremen veranstaltete Konferenz trug den Titel „Internationalisierung und Kultur“. Bereits bei vertiefter inhaltlicher Auseinandersetzung mit den thematischen Möglichkeiten, spätestens aber bei Studium der auf den Tagungen präsentierten Beiträge dürfte jedoch deutlich werden, dass beide Zusammenkünfte der im deutschsprachigen Raum an Fragen des Internationalen Managements interessierten Wissenschaftler auf Umbrüche eingingen, welche durch Globalisierung verursacht werden. Globalisierung sollte dabei allerdings nicht im Sinne eines verengten Zugangs als bloße betriebswirtschaftliche Nutzung von Standardisierungspotenzialen interpretiert werden, wie sie im Falle einer Homogenisierung internationaler Märkte und ihrer Bedingungen eröffnet werden. Vielmehr geht es darum, Globalisierung zunächst als weltumspannende, sich rasant ausbreitende Konfrontation von Individuen bzw. Gesellschaften mit einem überwiegend westlich geprägten Verständnis von Wirtschaft und ihren Prozessen, Strukturen sowie Produkten zu begreifen. Darüber hinaus ist die Geschwindigkeit der entsprechenden Durchdringung mit Philosophie und Resultaten des Ökonomischen ihrerseits nur durch z. T. dramatische Veränderungen in managementrelevanten Technologien und Techniken möglich geworden. Und schließlich bringt die Durchdringung selbst wiederum neue Anforderungen an das Management international tätiger Unternehmen hervor, wie sie an zeitlicher und inhaltlicher Dichte, aber auch in der Breite ihres inhaltlichen Spektrums zuvor kaum beobachtbar waren.

Angesichts der Geschwindigkeit, Wandlungsintensität und Komplexität einer solchermaßen interpretierten Globalisierung dürfte es geboten sein, im Prozess des wissenschaftlichen Tagesgeschäfts der Disziplin „Internationales Management“ innezuhalten und gleichsam Kräfte für eine intensive Auseinandersetzung mit den skizzierten Entwicklungen zu bündeln. Da die Disziplin nach wie vor als eine eher unreife zu bezeichnen ist, sollte zudem auch selbstkritisch reflektiert werden,

inwieweit deren Potenziale überhaupt für eine zumindest dokumentierende Aufarbeitung von Entwicklungen der Praxis ausreichen oder ob gar die Gefahr besteht, von Entwicklungen der Praxis überrumpelt zu werden, mithin nicht einmal die Pflicht des systematischen Dokumentierens erfüllt werden kann. Es war insofern ein Anliegen der Tagung 2005, diese Problemstellung aus möglichst grundlegenden Perspektiven der und für die Disziplin zu diskutieren. Als besonders zentral haben sich dabei veränderte Anforderungen an theoretische wie realwirtschaftliche Ordnungsfragen sowie an Internationalisierungsformen und -prozesse erweisen. Inwieweit der Tagung eine entsprechende Aufarbeitung gelungen ist, möge anhand der im vorliegenden Band enthaltenen Beiträge, insbesondere jener der Kapitel 1 und 2, beurteilt werden.

Mit dem gewählten Zugang zur Interpretation von Globalisierung wird unabhängig von der oben ausgeführten disziplinären Konsequenz jedoch ein weiterer, eher spezifischer Problembereich deutlich. Da Globalisierung auch zuvor wirtschaftlich eher abgeschottete oder unbeachtet gebliebene Regionen der Welt mit Resultaten eines ökonomisch tendenziell „durchrationalisierten“ Lebensverständnisses konfrontiert, und diese Begegnung zugleich oftmals nahezu schlagartig erfolgt, sind Antireaktionen programmiert. Radikaler Wandel wird aufgrund des Menschen eigenen Gewohnheitshandelns, aufgrund ihrer Befürchtungen, dass individuelle Kompetenzen an Wert verlieren und dadurch die Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung eingeschränkt werden könnte, oder auch „nur“ aufgrund von Ängsten, also unspezifischen Empfindungen negativer Art zur Ablehnung von Veränderung. Kommen derartige Veränderungen wie im Falle der Globalisierung von außen bzw. wird er als von außen kommend wahrgenommen, dann wird dadurch im internationalen politischen Zusammenhang eine Gemengelage gefördert, wie sie szenariohaft in Samuel P. Huntingtons Veröffentlichung *“The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order”* beschrieben wurde.

Ein solcher Zusammenprall bzw. Kampf der Kulturen findet zwar im betriebswirtschaftlichen Kontext der Internationalisierung nicht auf dem Niveau militärischer Auseinandersetzungen statt. Gleichwohl stellt bei wirtschaftlichen Aktivitäten insbesondere das Aufeinandertreffen von Angehörigen fremder Kulturen, aber auch die Begegnung mit betriebswirtschaftlich relevanten Artefakten aus jeweils anderen Kulturkreisen in Abhängigkeit von der kulturellen Distanz mehr oder weniger große Herausforderungen an das Management. Diesbezüglich bestehende Ansätze eines wissenschaftlichen Problemzugangs bildeten den Gegenstand der im Jahre 2006

durchgeführten Tagung. Die Diskussionen im Rahmen dieser Tagung wurden dabei mit besonderer Intensität geführt und entsprechender Aufmerksamkeit verfolgt; dies deshalb, weil wenige Tage vor Tagungsbeginn die in der dänischen Zeitung „Jyllands-Posten“ veröffentlichten Mohammed-Karikaturen für erhebliche Proteste in der muslimischen Welt sorgten, und dabei auch gewalttätige Ausschreitungen gegenüber Repräsentanten der für die Karikaturen verantwortlich erklärten westlichen Welt zu beklagen waren. Es stand insofern allen Tagungsteilnehmern eindringlich vor Augen, welche Bedeutung kulturell determinierte, vom jeweils Eigenen abweichende Wahrnehmungen und Verhaltensweisen haben können. An der kulturellen Dimension internationaler Geschäftstätigkeit ansetzende Beiträge der Tagung sind in diesem Band den Kapiteln 3 und 4 zugeordnet. In der Gesamtschau ergeben sich damit die im Folgenden jeweils kurz vorgestellten Inhalte des Tagungsbandes.

## 2. Zusammenfassungen der Beiträge

Im ersten Teil des Tagungsbandes werden zunächst Beiträge zu solchen *Ordnungsfragen* des Internationalen Managements vorgestellt, die als *disziplinäre und realwirtschaftliche Herausforderungen* gelten können. Am Beginn dieses grundlegenden Kapitels steht dabei die dem Thema „*Global Rules and Private Actors – Towards a New Role of the Transnational Corporation in Global Governance*“ gewidmete Untersuchung von *Scherer, Palazzo* und *Baumann*. Ausgehend von dem Realphänomen eines durch Globalisierung verursachten Steuerungsverlusts der Nationalstaaten diskutieren die Autoren, ob und inwieweit multinationale Unternehmen neben ihrer ökonomischen Verantwortung auch politische Verantwortung übernehmen sollten bzw. können. Zur Klärung der diesbezüglichen Fragen werden zunächst die Probleme aufgezeigt, die sich aus einem Hineinschlüpfen von Unternehmen als (ursprünglich) rein private Akteure in eine politische Rolle ergeben. Im weiteren Verlauf der Untersuchung werden verschiedene ökonomische Theorien auf ihren Erklärungsgehalt bezüglich der sozialen Verantwortung untersucht. Dabei kommen *Scherer, Palazzo* und *Baumann* zu dem Schluss, dass die neueren Konzepte wie Corporate Citizenship die oben skizzierte Thematik besser, wenngleich noch nicht umfassend aufgreifen. Mit einer Zusammenfassung ihrer Ergebnisse und dem Hinweis auf zukünftige Forschungsfragen schließen sie ihre Arbeit ab.

In seinem Beitrag „*Die Diskrepanz zwischen Gestaltungsnotwendigkeit und Gestaltungsrealität im internationalen Management: Theoriefundierung am Beispiel der Personalfunktion*“ greift *Süß* die Frage auf, wodurch das Missverhältnis zwischen

einer zunehmenden Bedeutung der Internationalisierung in der Unternehmenspraxis und dem nach wie vor vorhandenen „Nischen-Status“ des internationalen Managements als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Lehre und Forschung zu begründen ist. Hierzu verdeutlicht der Verfasser zunächst die aus der Praxis internationaler Unternehmenstätigkeit resultierende Gestaltungsnotwendigkeit. Am Beispiel der internationalen Personalfunktion zeigt er anschließend einen Weg auf, dem in der Theorie bestehenden Gestaltungsdefizit mit Hilfe eines theoretischen Eklektizismus zu begegnen.

*Scherer* und *McKinley* legen in ihrem Beitrag „*Unholy Affinity? – Free Trade Theory, Postmodernism, and the Multinational Enterprise*“ neoliberal-basiert ein allgemeines Globalisierungsverständnis dar, wobei sie wesentlich auf mögliche negative Folgen der Globalisierung eingehen. Darauf aufbauend erläutern sie allgemein ihr Verständnis der Free Trade Theory sowie des Postmodernismus' und zeigen Zusammenhänge bzw. Gemeinsamkeiten beider Ansätze auf. Aus dieser Darstellung leiten sie ab, dass eine universelle, gesetzliche Regelung der Aktivitäten multinationaler Unternehmen nicht gesellschaftlich wünschenswert sein kann. Als Ergebnis des Einflusses einer postmodernen Free Trade Theory auf multinationale Unternehmen ergibt sich, dass für diese Unternehmen der Performancegedanke zu Lasten sozialer Verantwortung mehr und mehr an Bedeutung gewinnt.

Als Abschluß des ersten, an Ordnungsfragen ansetzenden Kapitels geht die Untersuchung *Lattemanns* der Frage nach, in welchem Maße eine „*Internationale Ausrichtung der Corporate Governance deutscher multinational agierender Unternehmen*“ vorliegt. Für solche Global Players sind international anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensleitung ebenso maßgeblich wie nationale Normen. Bisläng vorliegende Ansätze zur Erfassung und Bewertung der von global tätigen Unternehmen praktizierten Corporate Governance bauen jedoch zumeist auf jeweils länderspezifischen Kriterien auf. Zur Vermeidung der daraus resultierenden Meßprobleme entwickelt *Lattemann* eine Scorecard. Mit ihrer Hilfe soll aufgezeigt werden, inwieweit es deutschen internationalen Großunternehmen gelungen ist, nationalen wie internationalen Ansprüchen an ihre Corporate Governance zu entsprechen. Die Ergebnisse der Untersuchung deuten auf Schwachstellen der Unternehmen bei ihrer jeweiligen Adaption der Regelungen hin.

---

Das zweite Kapitel des Tagungsbandes bündelt Beiträge, die im Wesentlichen an globalisierungsbedingten Veränderungen der Internationalisierung von Unternehmen interessiert sind oder darauf aufbauend neue Ansätze für die Analyse einzelwirtschaftlicher Internationalisierungsprozesse vorstellen. Es geht mithin um „*Internationalisierungsformen und -prozesse im Zeitalter der Globalisierung*“. Hierbei stellt die dem Thema „*The Capability of Global Evolutionary Dynamics*“ gewidmete Untersuchung von *Borghoff* den Versuch dar, Globalisierung aus einer evolutionstheoretischen Perspektive heraus zu beleuchten. Im Rahmen eines solchen Zugangs ist Globalisierung als ein sich selbst erfüllender Prozess auf Basis von Differenzierung und Integration sozialer Systeme zu begreifen. Der Prozess selbst sollte als von lebenszyklischen, teleologischen, dialektischen, darwinistischen und sozial-autopoetischen Mechanismen sozialer Evolution getrieben wahrgenommen werden, wobei ein globaler Wettbewerb noch verstärkende Wirkung hat. Unter dem Eindruck dieser Kräfte entwickeln Unternehmen Kernkompetenzen in Bezug auf ihre Internationalisierung, die Schaffung globaler Netzwerke sowie ihre globale Evolutionsdynamik. Im Gegensatz zu den erstgenannten Kernkompetenzen ist aber jene der globalen Evolutionsdynamik bislang vom Internationalen Management nicht ausreichend erfasst worden. Die Untersuchung versucht daher, diesem Defizit zu begegnen.

Mit ihrem Beitrag „*Erscheinungsformen und Determinanten des Dienstleistungsexports*“ verfolgen *Burr* und *Reuter* das Ziel, ein tieferes Verständnis des Phänomens Dienstleistungsexport und seiner Besonderheiten zu vermitteln sowie seine empirische Bedeutung und bisherige theoretische Erfassung aufzuzeigen. Hierbei gehen sie insbesondere auf den Export von Dienstleistungen in mittel- und osteuropäische Länder ein. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass bei direktem und indirektem Dienstleistungsexport durch Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland von „echten“ Dienstleistungen zu sprechen ist, es sich bei Dienstleistungen, die in Datennetzen transportiert werden sowie bei solchen, die mit Sachgütern kombiniert werden, hingegen eher um Leistungssysteme handelt.

Die Untersuchung „*Initialfaktoren und Erfolgsfaktoren von Born Global Firms*“ von *Holtbrügge* und *Wessely* will zur weiteren Klärung inhaltlicher Grundprobleme des Forschungsgebietes beitragen. Es geht dabei zum einen um die Frage, welche Initialkräfte eine frühzeitige Internationalisierung begünstigen und zum anderen um die Frage, unter welchen Bedingungen eine schnelle Internationalisierung von

Unternehmen erfolgreicher ist als eine schrittweise Vorgehensweise. Zur Beantwortung der Fragen erarbeiten die Autoren zunächst einen Überblick über den Stand der Forschung. Darüber hinaus entwickeln sie einen konzeptionellen Bezugsrahmen, der Aspekte des marktorientierten und des ressourcenbasierten Ansatzes kombiniert. Auf dieser Grundlage werden Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den Initialkräften und der Geschwindigkeit der Internationalisierung sowie über deren Einfluss auf den Internationalisierungserfolg abgeleitet. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und der Ableitung von Implikationen für die zukünftige Forschung.

*Müller-Merbach* zeigt in seiner Untersuchung „*Die EU-27: Ein Verbund von vier Leistungsklassen, dargestellt an zwei neuen Außenhandelsindikatoren*“ auf, dass innerhalb der EU Länder aus vier unterschiedlichen technisch-ökonomischen Stärkeklassen vereinigt sind. Der entsprechende Nachweis gelingt ihm durch den Einsatz eines neueren, selbst entwickelten Messinstruments. Dieses besteht aus den beiden Außenhandelsindikatoren „Relative Export-Stärke“ und „Relative Import-Stärke“, die nicht nur die Exporte bzw. Importe, sondern auch die Größe eines Landes – gemessen an der Bevölkerungszahl – berücksichtigen.

Kristallisationspunkt der im zweiten Teil des Tagungsbandes enthaltenen Beiträge sind jene Probleme internationaler Geschäftstätigkeit, welche aus dem Zusammentreffen von Akteuren unterschiedlicher Kulturen resultieren. Hierbei stehen mit dem insgesamt dritten Kapitel des Tagungsbandes zunächst Untersuchungen an, die „*Kulturelle Unterschiede als Gestaltungsfelder des Internationalen Managements*“ begreifen.

So geht es *Lentz* und *Holzmüller* unter dem Thema „*Perzipierte Marktkonventionen – Ein Beitrag zur Vermeidung der Überstrapazierung von Kulturkonzepten in der internationalen Forschung*“ (auch) darum, auf die Notwendigkeit eines kritischen Umgangs mit interkulturell angelegten Forschungsansätzen im Rahmen von Studien des internationalen Managements hinzuweisen. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer empirischen Studie, welche die Analyse von Unterschieden zwischen den Anbieter-Kunden-Beziehungen auf dem US-amerikanischen und dem deutschen Markt zum Gegenstand hat. Zur Realisierung der vergleichenden Untersuchung wird ausgehend von institutionentheoretischen Überlegungen das Konzept der perzipierten

---

Marktkonventionen entwickelt. Die Untersuchung schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick auf zukünftige Forschungsbereiche.

*Barmeyer* und *Davoine* setzen sich mit ihrem Beitrag „*Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen. Fallstudien zur Rezeption von Unternehmenswerten und Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften*“ das Ziel, Anspruch und Wirklichkeit eines grenzüberschreitenden Transfers von Managementkonzepten aufzuzeigen. Im Kern geht es den Autoren darum, die von der Forschung ganz überwiegend hervorgehobene Bedeutung einer Koordination des internationalen Unternehmensverbands durch intraorganisational geteilte Werte und Verhaltenweisen kritisch zu hinterfragen. Aufbauend auf theoretischen Grundlagen stellen sie hierzu die Ergebnisse einer empirischen Studie vor, welche die Übertragung von Managementkonzepten nordamerikanischer Unternehmen auf europäische Tochtergesellschaften zum Gegenstand hatte. Die Ergebnisse der entsprechenden Fallstudien einer französischen und einer deutschen Tochtergesellschaft lassen darauf schließen, dass spezifische landeskulturelle Einflüsse mitunter zu erheblichen Verwerfungen im Übertragungsprozess führen. Unter Funktionalitätsgesichtspunkten sind insofern modifizierte, d. h. nicht standardisierte Managementkonzepte zur kulturellen Führung und Koordination der Tochtergesellschaften notwendig.

Unter dem Titel „*Diversity-Management als integratives Konzept zum Umgang mit kultureller Heterogenität im internationalen Unternehmen*“ greift *Süß* die Frage auf, ob Diversity-Management Potenziale zur Vermeidung kulturbedingter Probleme im internationalen Unternehmen aufweist und ein umfassendes Konzept darstellt. Hierzu setzt er sich zunächst intensiv mit dem Aspekt der Interkulturalität sowie ihren Problemen und Potenzialen im internationalen Unternehmen auseinander. Die konzeptionellen Überlegungen werden um die Darstellung der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung bezüglich des Verbreitungsgrads, der Ausgestaltung und der Bedeutung dieses Managementkonzeptes in Deutschland ergänzt.

Spezielle, d. h. „*Kommunikationsbezogene Problembereiche kultureller Heterogenität*“ werden im abschließenden vierten Kapitel beleuchtet. In ihrem Beitrag „*Survival by Subversion in Former Socialist Economies: Tacit Knowledge Exchange at the Workplace*“ gehen *Fink*, *Holden* und *Lehmann* zunächst der Frage nach, welche Bedeutung der Austausch impliziten Wissens für Arbeitnehmer innerhalb sozialistischer Volkswirtschaften hatte. Hierbei betonen sie vor allem die Rolle des

„Selbstschutzmechanismus““. Darauf aufbauend zeigen die Verfasser zumindest indirekt auch die Konsequenzen entsprechender Routinen der Vergangenheit für das Management von Unternehmen in Transformationswirtschaften auf. Vor allem aber weisen *Fink, Holden* und *Lehmann* mit ihrer Untersuchung auf Möglichkeiten zur Schaffung eines verbesserten Verständnisses postsozialistischer Transformationsprozesse hin.

Mit ihrem den Tagungsband beschließenden Beitrag „*Understanding Misunderstanding in Intra- and Intercultural Communication. Findings of a Sino-German Experiment*“ gehen *Holtbrügge* und *Kittler* der Frage nach, welchen Einfluss kulturelle Unterschiede auf die Effektivität und Effizienz von Kommunikation haben. Um hierbei auch den Prozesscharakter der Kommunikation zu betrachten, kombinieren sie das Konzept von High- und Low-Context-Kulturen von Hall mit der Information Theory von Krippendorf. Anhand eines Experimentes mit deutschen und chinesischen Studenten überprüfen die Autoren das Modell und kommen zu dem Ergebnis, dass die Nationalität, die Sprache und die Interkulturalität der Sender und Empfänger einer Nachricht einen Einfluss auf die Effektivität von Kommunikation haben. Dabei spielt die gute Sprachbeherrschung – sowohl innerhalb einer Kultur, als auch über kulturelle Grenzen hinweg – eine besonders wichtige Rolle für den Erfolg von Kommunikation.

### **3. Danksagung**

Im Anschluß an die inhaltliche Vorstellung des Tagungsbandes ist es mir als Vorsitzender der Kommission Internationales Management in den Jahren 2005 und 2006 sowie als Herausgeber des Tagungsbandes ein sehr persönliches Anliegen, allen Teilnehmern beider Tagungen nochmals für ihre interessanten Beiträge in schriftlicher wie auch mündlicher Form zu danken. Einen besonderen Dank darf ich an dieser Stelle jedoch gegenüber meinen Mitarbeitern zum Ausdruck bringen, welche durch weit überdurchschnittlichen Einsatz dazu beigetragen haben, dass die Tagungen durchgeführt werden konnten. Hierbei gilt mein Dank in nochmals erhöhtem Maße Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Tobias Vogel MBA, der mir in sehr wertvoller Weise bei der Organisation der Tagung im Jahre 2005 assistierte, sowie Frau Dipl.-Kffr. Ann Christina Voß-Berthold, die mir in ihrer stets motivierten, sachkundigen und mehr als umsichtigen Art eine hervorragende Unterstützung nicht nur im Rahmen der Tagungsorganisation 2006, sondern auch bei der Herausgabe des Tagungsbandes bedeutete. Darüber hinaus ist es mir ein starkes Bedürfnis, der Bremer Gesellschaft für Wirtschaftsforschung e. V. zu danken, welche beide Tagungen in Form großzügiger



finanzieller Spenden gefördert hat. Ohne die Bremer Gesellschaft für Wirtschaftsforschung wäre es auch nicht möglich gewesen, diesen Tagungsband vorzulegen und damit der Kommission nach einer gewissen Durststrecke wieder eine Plattform für eine verstärkte Wahrnehmung ihrer Arbeit in der Öffentlichkeit zu bieten. Und schließlich danke ich von ganzem Herzen Frau Ute Wrasmann, Deutscher Universitäts-Verlag – GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, für ihre von Anfang an mehr als wohlwollende und hilfreiche Begleitung des Veröffentlichungsprojekts.

Michael-Jörg Oesterle