

Eberhard Dülfer

Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen

2., erw. Aufl., Oldenbourg, München, Wien, 1991, 500 S. DM 68.-

Das Buch versteht sich als Orientierungshilfe gleichermaßen für Studierende des Internationalen Managements wie für Praktiker im Unternehmen, die sich mit dem Problem des *Auslandsmanagements* beschäftigen. Als Kulturbereiche werden dabei die Europäische Gemeinschaft, Osteuropa, die Entwicklungsländer und der Pazifische Raum abgegrenzt. Es wird versucht, die für diese Operationsfelder relevanten Umfeld-Einflüsse allgemein zu systematisieren und aufzuzeigen, welche Wechselwirkungen mit dem Unternehmensmanagement bestehen. Auf diese Weise soll der Auslandsmanager als

Träger betrieblicher Entscheidungen in die Lage versetzt werden, die möglichen Konsequenzen seiner Entscheidungen leichter zu antizipieren.

Internationales Management wird in Kapitel 1 in Anlehnung an den entscheidungsorientierten Ansatz der Betriebswirtschaftslehre definiert und bezieht sich auf Aktivitäten, die räumlich über die Grenze des eigenen Staatsgebietes als Stammland hinausgehen.

Das zweite Kapitel steckt mit einem Überblick über vier Operationsfelder des Internationalen Managements den geographischen Rahmen der Arbeit ab. Dabei werden, ausgehend von der historischen Entwicklung, jeweils die Entscheidungsperspektiven aufgezeigt und entsprechende Empfehlungen für unternehmenspolitische Strategien angedeutet. Neben der aktuellen Entwicklung innerhalb der Europäischen Gemeinschaft wird insbesondere die jüngste politische Umgestaltung in Osteuropa und der Sowjetunion thematisiert.

Im dritten Kapitel rückt die Unternehmung als Analyseeinheit stärker ins Blickfeld. Nach einem Überblick über makro- und mikroökonomische theoretische Erklärungsansätze der Internationalisierung von Unternehmen, ergänzt um empirisch ermittelte Handlungsmotive, werden die Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur beleuchtet. Als Rahmen dient eine Vier-Felder-Matrix, die aus den beiden Dimensionen Formen potentieller Auslandsgeschäftssysteme und Umwelteinflüsse besteht und drei unterschiedliche Anforderungsstufen an Organisation und Führung erkennen läßt. Das Kapitel schließt mit einem Hinweis auf die besondere Verantwortung bei internationaler Tätigkeit auf der Ebene der Gesamtunternehmung.

Das vierte Kapitel ist ausschließlich den unterschiedlichen ausländischen Geschäftssystemen gewidmet. Der Systematisierung der relevanten Geschäftssysteme folgt die ausführliche Darstellung der einzelnen Formen funktionaler und institutioneller Internationalisierung. Anschließend werden verschiedene Arten der Finanzierung des Auslandsgeschäfts vorgestellt.

Im fünften Kapitel begründet Dülfer seinen *interaktionstheoretischen Ansatz* zur Berücksichtigung des fremden Umfeldes im Internationalen Management als Basis der weiteren Analyse. Ziel dieses Ansatzes ist die Systematisierung der relevanten Umfeldeinflüsse auf das Unternehmensmanagement in Industrie- und Entwicklungsländern unterschiedlicher Kulturbereiche. Dazu wird zunächst die theoretische Leistungsfähigkeit der bisherigen Ansätze zur Umweltberücksichtigung diskutiert und vor diesem Hintergrund das abzuleitende Konzept in die Tradition des situativen Ansatzes gestellt. Dieser interaktionstheoretische Ansatz bezieht sich auf die "Inter-Organization-Theory" in der amerikanischen Literatur und führt daher auf die Soziologie Durkheims zurück, der davon ausgeht, "daß die Umwelt eines sozialen Sy-

stems in jenen Systemen zu sehen ist, mit denen es zusammen ein Ganzes bildet."

Unter Berufung auf den von Stegmüller geprägten Begriff des "*impliziten Wissens*" verfolgt Dülfer mit diesem Ansatz insbesondere das Ziel, die Aufmerksamkeit des Managers auf die nachfolgend dargestellten Umfedeinflüsse zu lenken und so sein implizites Hintergrundwissen problemorientiert zu aktivieren. So bildet das entworfene "*Schichtenmodell der Umweltdifferenzierung*" den Rahmen für die Untersuchung der Umwelteinflüsse im sechsten Kapitel. Dieses von Dülfer vorgeschlagene zweistufige Modell beginnt mit einer Strukturanalyse der Aufgabenumwelt, die interne wie externe Interaktionspartner berücksichtigt. Im zweiten Schritt identifiziert das Modell die natürlichen und kulturellen Einflüsse der "*verhaltensbeeinflussenden globalen Umwelt*", die auf die Interaktionspartner einwirken.

In Anlehnung an das Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung werden im sechsten Kapitel die Einflüsse der globalen Umwelt konkretisiert anhand der Dimensionen natürliche Gegebenheiten, Stand der Realitätserkenntnis und Verfahrenstechnik, Wirkung kulturell bedingter Wertvorstellungen, Einfluß sozialer Beziehungen und Bindungen sowie Relevanz politisch-rechtlicher Normen. Dabei wird jeweils versucht, die Auswirkungen dieser Umwelteinflüsse im Hinblick auf die wirtschaftliche und betriebliche Realität anhand von Beispielen zu verdeutlichen. Zur Wirkung kultureller Wertvorstellungen analysiert der Autor die wirtschaftspraktischen Auswirkungen von religiösen Dogmen und Ideologien, wobei er die Entstehungsgeschichte und die historische Entwicklung der jeweiligen Religionen als wichtigste Quellen relevanter Wertvorstellungen ausführlich darstellt. Die sozialen Beziehungen und Bindungen bilden sich auf der Basis von allgemeinen Wertvorstellungen, dem Stand der Realitätserkenntnis und den natürlichen Gegebenheiten heraus. Anhand verschiedener Beispiele, wie sozialer Beziehungen mit religiöser Begründung, der Bedeutung von Großfamilien, des Kastenwesens, der gesellschaftlichen Stellung der Frau und den Industrial Relations als Aspekt der sozialen Beziehungen macht Dülfer deutlich, welchen Einfluß diese auf die Interaktionsmöglichkeiten der Unternehmung in ihrer Aufgabenumwelt haben. Präzisiert werden diese sozialen Regelungen durch die rechtlich-politischen Normen, die in der Interaktion die stärkste Restriktion bilden. Neben einer Darstellung kolonialer und gemischt europäisch-autochthoner Rechtssysteme in Afrika werden hier insbesondere unternehmens- und arbeitsrechtliche Bestimmungen der Europäischen Gemeinschaft referiert.

Der entscheidungstheoretischen Orientierung des Buches entsprechend werden im siebenten Kapitel die Interaktionsbeziehungen im Auslandsgeschäft aus der Sicht des Managers als Entscheidungsträger fokussiert. Die gegenüber dem Stammland veränderte Entscheidungssituation im Gastland wird anhand des "*Filtermodells der Umweltberücksichtigung*" erfaßt. So wirken die einzelnen Einflußfaktoren des zitierten Schichtenmodells als Filter, die den

unangepaßten Entscheidungsspielraum des Managers in den erweiterten oder eingeschränkten, an die Gastlandsituation angepaßten Entscheidungsspielraum transformieren. Als eine Besonderheit der Interaktionsbeziehungen im Auslandsgeschäft wird die Personalpolitik im Gastland thematisiert. Unter Bezugnahme auf die Führungsdefinitionen von Grochla und Kieser/Kubicek wird hierbei die *Führungsbeziehung* in den Kontext des Schichtenmodells gestellt, wobei die Einflüsse jeder Modellschicht auf die Führungsbeziehung analysiert werden. Die Diskussion der Führungsbeziehungen konzentriert sich vor diesem Hintergrund insbesondere auf Fragen der Stellenhierarchie, des Führungsstils und der Personalentwicklung im Gastland. Die Besonderheiten der *externen Interaktionsbeziehungen* im Auslandsgeschäft werden anhand der Beziehungen zu Lieferanten, Kunden, Banken und der Öffentlichkeit diskutiert. Dabei findet insbesondere die Beziehung zum Kunden in verschiedenen Kulturbereichen in Form des internationalen Marketings Berücksichtigung.

Aus der Analyse dieser äußeren Gegebenheiten, die die externe und interne Aufgabenumwelt jedes international tätigen Unternehmens bilden, werden abschließend Anforderungen an den Auslandsmanager als unternehmerischem Entscheidungsträger abgeleitet. Diese gliedern sich in fachliche und persönliche Qualifikationserfordernisse, wobei jeweils auf betriebliche oder persönliche Strategien hingewiesen wird, diese Qualifikationen zu fördern. Abschließend diskutiert Dülfer das Problem der Reintegration von Auslandsmanagern und gibt Handlungsempfehlungen für die gezielte Personalauswahl von Auslandsmanagern.

Das Buch bietet einen umfassenden Überblick über Aufgabenstellung und Probleme des Internationalen Managements. Das vom Autor angedeutete Dilemma, einerseits den Stand der wissenschaftlichen Forschung referieren und andererseits praktische Orientierungshilfen geben zu wollen, wird eindeutig zugunsten der Praxisnähe gelöst. Angesichts der Fülle des gebotenen Materials, das im Detail bis zu Imperfordernissen zur Vorbereitung eines Auslandsaufenthaltes reicht, ist schwer abzuschätzen, inwieweit es dem Praktiker hilft, das bei ihm vorhandene "implizite Wissen" problemorientiert zu aktivieren. So bleibt es dem Auslandsmanager überlassen, das Problem des situativen Ansatzes mit Hilfe der gegebenen Informationen zu lösen. Auf der theoretischen Ebene kann darüber hinaus eingewandt werden, daß eben jenes Hintergrundwissen sich möglicherweise als dysfunktional erweisen könnte: nämlich als Teil jener kulturell verankerten Hintergrundphänomene, jener unaufgestellten Grundprämissen, die jedes Volk bzw. jede Kultur als selbstverständlich anzunehmen geneigt ist, und die das Verstehen fremder Kulturen erschweren, statt es zu erleichtern. Ohne einen Hinweis auf diese Gefahr wäre es denkbar, daß dieses implizite Wissen in der Auseinandersetzung mit fremden Kulturbereichen geradezu das Gegenteil von dem bewirkt, was beabsichtigt ist. Andererseits bietet die detaillierte Behandlung kulturell

bedingter Wertvorstellungen, insbesondere solcher mit religiöser Orientierung, die Chance einer tatsächlich "verstehenden" Auseinandersetzung mit derartigen Merkmalen fremder Kulturbereiche, die nicht nur im Hinblick auf Internationales Management zu begrüßen ist. Eine wichtige Orientierungshilfe und Bereicherung wird darüber hinaus mit der expliziten Berücksichtigung der politischen Entwicklung in Deutschland und in Osteuropa gegeben, die dem Buch ein hohes Maß an Aktualität verleiht.

Bayreuth, 13.11.1991

Sabine Boerner*