

Werner, Tatjana

**Working Paper**

## Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen: Der Bezug zur Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse und dem EPRG-Modell

Arbeitspapier, No. 99/19

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Werner, Tatjana (1999) : Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen: Der Bezug zur Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse und dem EPRG-Modell, Arbeitspapier, No. 99/19, ISBN 3933628180, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54810>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Tatjana Werner

**Unternehmenskultur in international tätigen  
Unternehmen  
– Der Bezug zur Kulturalismus - Universalismus -  
Kontroverse und dem EPRG-Modell –**

AP – Nr. 99/19

Technische Universität Braunschweig  
Braunschweig 1999  
ISBN 3 – 933628 – 18 – 0



**Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen  
– Der Bezug zur Kulturalismus - Universalismus -  
Kontroverse und dem EPRG-Modell –**

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
1 Problemstellung.....	2
2 Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse .....	3
2.1 Kulturalismus .....	4
2.2 Universalismus.....	5
2.3 Bewertung.....	6
3 EPRG-Modell .....	8
3.1 Darstellung des Modells .....	8
3.2 Anwendung des Modells in der Literatur.....	10
4 Betrachtung ausgewählter Aspekte.....	12
4.1 Zusammenhang zwischen Orientierungen und Strategie.....	13
4.2 Einheitlichkeit der Orientierung.....	15
5 Resümee .....	16
6 Literatur .....	18

## 1 Problemstellung

Niemand bezweifelt heute mehr die Bedeutung der Unternehmenskultur<sup>1</sup> für den Erfolg eines Unternehmens. In den letzten 15 Jahren wurde viel über das Thema Unternehmenskultur geschrieben. Es wurden ein-, zwei- und mehrdimensionale Modelle aufgestellt<sup>2</sup> und immer wieder neue Definitionen, die kaum von den vorhergehenden abwichen, verwendet. Das Phänomen Unternehmenskultur wurde in zahlreichen Werken aus fast allen Perspektiven betrachtet. So wurden z.B. die Beeinflußbarkeit der Unternehmenskultur, die Stärke der Unternehmenskultur und die Bedeutung von Subkulturen untersucht.

Mit einem Problemfeld haben sich jedoch bisher nur wenige Autoren tiefergehend auseinandergesetzt, nämlich mit der Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen.

Interessant ist hier z.B. das Verhältnis zwischen den Unternehmenskulturen von Stammhäusern und Auslandsniederlassungen. Sind sie eher unterschiedlich oder eher gleich? Wie bilden sich die Kulturen jeweils? Werden Auslandsniederlassungen vielleicht nur (ähnlich wie Abteilungen einer Unternehmung) als Subkulturen des Stammhauses betrachtet?

Gerade in internationalen Unternehmungen ist die Unternehmenskultur ein nicht zu vernachlässigender Faktor. Die räumliche und kulturelle Distanz zwischen den Unternehmensteilen stellen besondere Anforderungen an die organisationale und personale Steuerung und die Kommunikation zwischen den Niederlassungen. Die Unternehmenskultur als informeller Mechanismus der Steuerung kann hier eine besondere Bedeutung erlangen.

Jedes Unternehmen - und damit die dazugehörige Unternehmenskultur - ist in eine Landeskultur eingebettet. Die Mitglieder einer Unternehmung sind gleichzeitig Mitglieder einer Landeskultur mit eigenen Maßstäben und Werten. Diese Maßstäbe und Werte können sich z.B. auf die Führung, die Teamarbeit, die Belohnung usw. beziehen.<sup>3</sup> Die Gefahr besteht, daß es innerhalb einer internationalen Unternehmung zu Mißverständnissen zwischen den Angehörigen der verschiedenen Unternehmensteile aufgrund von Kulturunterschieden bzw. dem Verständnis, wie bestimmte Dinge zu geschehen haben, kommt. Eine gemeinsam gelebte Unternehmenskultur stellt einen Ansatz dar, Werte innerhalb eines Unternehmens und zwischen verschiedenen Unternehmensteilen zu vereinheitlichen und damit die unternehmensinterne Kommunikation zu vereinfachen.

Mit der Frage, ob kulturinvariante Unternehmensführung, und damit die Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenskultur, möglich ist, beschäftigt sich die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse. Einen etwas differenzierteren Ansatz stellt das EPRG-Modell dar. Diese beiden Konzepte sollen im folgenden dargestellt werden.

## **2 Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse**

Zum Zentralproblem des interkulturellen Managements, nämlich der Frage, ob es ein kulturinvariantes Management gibt bzw. ob dieses sinnvoll ist, existieren zwei gegensätzliche Positionen, nämlich die Position der Kulturalisten und die der Universalisten.<sup>4</sup>

Diese Diskussion entspringt dem Feld der interkulturellen Managementforschung, die sich mit dem Einfluß der Kultur auf das Management beschäftigt. Angeregt wurde diese Forschungsrichtung durch die

Erkenntnis, daß das, was im deutschen Stammhaus als bewährte Managementpraxis gilt, im Ausland noch lange nicht die geeignete Vorgehensweise zu sein braucht.<sup>5</sup> Die Betrachtungen beziehen sich jedoch überwiegend auf Aspekte der Führung. Lediglich Schreyögg hat die in der interkulturellen Managementforschung diskutierten Gegensätze des Kulturalismus und Universalismus auf die Unternehmenskultur-Forschung übertragen.<sup>6</sup>

## 2.1 Kulturalismus

Die „Kulturalisten“, die die sog. „culture-bound-These“ vertreten, gehen von der Kulturspezifität des Managements aus. Management-Praktiken und -Know-How sind fundamental durch die jeweilige Landeskultur und ihre Basiswerte geprägt. Aufgrund dieses starken Einflusses der Landeskultur auf alle Mitglieder einer Organisation können Unternehmenskulturen allenfalls den Charakter „peripherer Oszillationen“ um die jeweilige Landeskultur haben.

Für das international tätige Unternehmen bedeutet dies, daß jede Tochtergesellschaft eine eigene Unternehmenskultur entwickelt, die zur jeweiligen Landeskultur paßt. Man spricht wegen der verschiedenen Ausprägungen der Unternehmenskulturen in Stammhaus und Tochterunternehmen von der pluralistischen Unternehmenskultur. Für die Gesamtunternehmung stellen die Niederlassungen in den verschiedenen Ländern eine spezifische Unternehmenssubkultur dar. Firmen, die über eine pluralistische Unternehmenskultur verfügen, sind nach Schreyögg z.B. ITT, BP, Philips, General Motors.

Als Vorteile des Kulturalismus nennt Schreyögg:

- bessere Komplexitätsverarbeitung, d.h. Interaktion mit der jeweiligen Aufgabenumwelt,
- höhere Flexibilität, d.h. Bereitschaft, sich mit der jeweiligen Umwelt auseinanderzusetzen,
- stärkere Spezialisierung, denn die eigenständige Identität erlaubt den Aufbau eigener Sinn Grenzen zur Umwelt,
- mehr Kreativität im Gesamtunternehmen durch die Perspektivenvielfalt aufgrund der verschieden ausgeprägten Subkulturen.

Der erhebliche Nachteil einer pluralistischen Unternehmenskultur liegt jedoch in der erschwerten Steuerung der Unternehmensteile. Zum einen entfallen die impliziten Steuerungsmechanismen einer gemeinsamen Unternehmenskultur. Zum anderen vergrößern sich die Abstimmungsprobleme zwischen den Unternehmensteilen aufgrund des unterschiedlichen Verständnisses davon, wie bestimmte Dinge zu geschehen haben. Die Verknüpfung der Teile zu einem wirkungsvollen Ganzen wird extrem erschwert.

## **2.2 Universalismus**

Die „Universalisten“, welche die „culture-free-These“ vertreten, halten die Übertragbarkeit von Managementtechniken und Unternehmenskultur zwischen den verschiedenen Unternehmensteilen für machbar und sinnvoll. Management ist aus ihrer Sicht kulturinvariant.

Im diesem Fall hat eine Unternehmung in allen Tochtergesellschaften die gleiche einheitliche (universelle) Unternehmenskultur. Die gemeinsame Orientierung an den Basiswerten des Geschäfts und die Entwicklung gemeinsamer Perzeptions- und Selektionsmuster, die ein kohären-

tes länderübergreifendes Bezugssystem sicherstellen, stehen im Vordergrund. Unternehmen, die trotz unterschiedlicher lokaler Gegebenheiten ihr spezielles Unternehmensprofil leben, sind nach Schreyögg z.B. McDonalds, Ikea, Apple, Hewlett Packard und Siemens.

Als Vorteile der einheitlichen Führung und der einheitlichen Unternehmenskultur nennt Schreyögg:

- vereinfachte Abstimmung innerhalb des Unternehmens aufgrund der einheitlichen Orientierung und damit verbunden die bessere Einschätzung des Verhaltens der Systemmitglieder,
- länderübergreifende Identifikation mit den Basisüberzeugungen einer Unternehmung,
- Loyalität aufgrund der gemeinsamen Unternehmenskultur.

Nachteil der universalistischen Unternehmenskultur ist (neben dem Verlust der Vorteile des Pluralismus), daß sich die Abstimmungsprobleme in der Interaktion mit der Umwelt vergrößern aufgrund der Distanz zu den fremden Landeskulturen. Dazu kommt eine wesentlich schwierigere Durchsetzung einer einheitlichen Unternehmenskultur über alle Unternehmensteile hinweg.

### **2.3 Bewertung**

Der Streit zwischen ‘Universalisten’ und ‘Kulturalisten’ darüber, ob die Führung von Unternehmen stark kulturell geprägt ist oder nicht, wird nach Schreyögg heute weitgehend als Sackgasse angesehen:<sup>7</sup> Einigkeit besteht darüber, daß die Landeskultur einen erheblichen Einfluß auf Denk- und Verhaltensweisen von und in Organisationen ausübt, so daß der universale Ansatz nur unter ganz bestimmten Bedingungen zu

realisieren ist. Die Frage nach Art und Umfang des Einflusses der Landeskultur ist demnach wichtiger als die Frage nach dem ‚Ob‘.

Die Landeskulturen bieten unbestritten den Nährboden für die Unternehmenskultur, aber von einem deterministischen Zusammenhang ist nicht auszugehen.<sup>8</sup> Sonst wären die starken Unterschiede zwischen Unternehmenskulturen innerhalb eines Kulturkontextes nicht zu erklären. Für die Ausprägung der jeweiligen Unternehmenskultur spielen auch noch andere Einflußfaktoren neben der Landeskultur eine wichtige Rolle, wie z.B. der Einfluß der Branche, der Einfluß der Führungskräfte uvm.

Abhängig vom Entwicklungsstadium der Unternehmung oder dem Weg der Internationalisierung kann eine ausgeprägte Unternehmenskultur in den Tochterunternehmen bereits vorhanden sein. Die Auslandsniederlassung kann neu gegründet und aufgebaut werden, sie kann aber auch durch Akquisitionen entstehen. Während im ersten Fall die Unternehmenskultur noch vom Stammhaus mitgeprägt werden kann, sind im zweiten Fall oftmals bereits stark ausgeprägte, in Jahrzehnten gewachsene Kulturen vorhanden, deren Integration eine besondere Herausforderung darstellt.

Je nach Ziel, Strategie und Aufgabenverteilung oder auch der kulturellen Distanz zum Gastland kann die eine oder andere Form der Unternehmenskultur erfolgreicher sein.

Offen bleibt bisher, ob bei einer einheitlichen Unternehmenskultur die Merkmale vom Stammhaus geprägt werden oder ob sich eine neue, gesamtheitliche Unternehmenskultur entwickelt. Ein weiterentwickeltes Modell stellt hier jenes von Perlmutter et al. dar. In Perlmutters EPRG-Modell werden die Ausprägungen Kulturalismus und Universalismus

weiter untergliedert nach dem Kriterium, von wo der Haupteinfluß auf die verschiedenen Unternehmensteile ausgeht. Der Kulturalismus (Pluralismus) ist vergleichbar mit der polyzentrischen und regiozentrischen Ausrichtung eines Unternehmens und der Universalismus mit der ethnozentrischen und geozentrischen Orientierung.<sup>9</sup>

### **3 EPRG-Modell**

#### **3.1 Darstellung des Modells**

Das EPRG-Modell von Perlmutter<sup>10</sup>, welches später von Wind/Douglas/Perlmutter<sup>11</sup> erweitert wurde, ist eigentlich kein vollständiges Modell der Unternehmenskultur, auch wenn heute oft von z.B. „ethnozentrischen Unternehmenskulturen“ gesprochen wird. Perlmutter hat ursprünglich Einstellungen bezüglich der Führung von Auslandsniederlassungen klassifiziert, welche als ethnozentrische, polyzentrische und geozentrische (später auch noch regiozentrische) Sichtweise bzw. Orientierung bezeichnet werden. Die Überzeugungen bezüglich der Entscheidungen funktionaler und geographischer Art bzw. die Ziele und Philosophie des Unternehmens haben Einfluß auf die Orientierung bzw. spiegeln sich in ihnen wider. Einflußfaktoren sind auch die Firmengröße, die Erfahrung im bisherigen Markt, die Größe des potentiellen neuen Markts, die Art des Produkts und seine kulturelle Abhängigkeit.

Die ethnozentrische Sichtweise ist Heimatland-orientiert. Sämtliche Vorgaben kommen vom Stammhaus. „Ratschläge“, „Empfehlungen“ und Direktiven fließen vom Stammhaus zu den Niederlassungen mit der impliziten Nachricht: „das funktioniert zu Hause, also muß es auch in

euerem Land funktionieren". Schwierige Produkte werden im Inland produziert, da nur hier das Wissen und die Zuverlässigkeit vorhanden sind. Die Besetzung ausländischer Führungspositionen mit inländischen Managern wird bevorzugt.

Die polyzentrische Sichtweise (Gastland-orientiert) spiegelt das Bewußtsein wider, daß Gastländer anders und Ausländer schwer zu begreifen sind. Niederlassungen sollten so "local in identity" sein wie möglich. Es steht die finanzielle Kontrolle im Vordergrund, ansonsten besteht nur eine lose Bindung der Niederlassungen zum Stammhaus. Die ausländischen Führungspositionen werden mit ausländischen Managern besetzt.

Die geozentrische (Welt-orientierte) Einstellung spiegelt die Überzeugung wieder, daß Führungskraft der Beste werden soll, der die Probleme lösen kann, unabhängig von der Nationalität. Stammhaus und Niederlassungen sind Teile eines Ganzen, dessen Fokus auf weltweiten Zielen ebenso wie auf lokalen Zielen liegt.

Im Laufe der späteren Forschung erweiterten Wind/Douglas/Perlmutter das Konzept um die vierte Dimension, den Regiozentrismus. Hierbei wird die Welt in Regionen unterteilt, z.B. Europa, Asien usw. Die nötigen Führungskräfte werden innerhalb einer Region gesucht.

Perlmutter führt an, daß jedes Unternehmen von jeder Einstellung etwas widerspiegelt. Jede Abteilung hat eine eigene Aufgabe und damit einen anderen Schwerpunkt in ihrer Orientierung. Marketingabteilungen sind eher polyzentrisch orientiert, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen eher geozentrisch, und Finanzabteilungen eher ethnozentrisch. Je nach Tätigkeitsfeld ist eher eine polyzentrische oder ethnozentrische Sichtweise angemessener.

Die Unterschiede zwischen den Subkulturen innerhalb einer Unternehmung werden bei der weiteren Darstellung von Perlmutter et al. jedoch vernachlässigt, ebenso wie von späteren Autoren, die dieses Modell aufgreifen.

Für Perlmutter scheint Geozentrismus absolut erstrebenswert und der Gipfel der Entwicklung der internationalen Tätigkeit über die Zwischenschritte Ethnozentrismus und Polyzentrismus zu sein.<sup>12</sup>

Auch die Beziehung zur Strategie wird von Perlmutter et al. betrachtet. Der Versuch, das EPRG-Modell als Richtlinie für die Planung und Entwicklung internationaler Marketingstrategien zu nutzen, wird untersucht. Das Ergebnis lautet: "First, the degree of international orientation alone does not appear to provide sufficient guidelines for developing international marketing policies. ... Second, there appears to be no single superior or dominant international orientation."<sup>13</sup> Damit wird der Zusammenhang zwischen Strategie und Orientierung in Frage gestellt. Er ist zwar möglich, aber nicht zwangsläufig. Entsprechend erwähnen Wind/Douglas/Perlmutter "standardized product lines" im Zusammenhang mit Geozentrismus,<sup>14</sup> sehen dies aber als eine mögliche Folge dieser Form der Unternehmensführung.

### **3.2 Anwendung des Modells in der Literatur**

Das Modell wird in der Literatur sehr häufig aufgegriffen, allerdings mit der jeweiligen Anpassung an die Belange bzw. mit der passenden Interpretation für die Zielsetzung des jeweiligen Autors. Trotzdem ist in der Literatur als Kern der Aussagen eine Konzentration auf die ursprünglichen Unterscheidungsfaktoren (Wo liegt die Entscheidungskompetenz, woher kommen die Manager?) festzustellen.

Beispielhaft seien hier einige wenige Autoren mit ihren Aussagen zum EPRG-Modell angeführt.

Backhaus/Büschken/Voeth<sup>15</sup> setzen die vier Orientierungen grundsätzlich mit Internationalisierungsstrategien gleich. Ethnozentrismus bedeutet eine starke Dominanz des Heimatmarktes, bei der wenige, ausgewählte Ländermärkte bearbeitet werden. Polyzentrismus heißt, daß auf die Besonderheiten des Auslandsmarktes eingegangen wird und Strategien landesspezifisch festgesetzt und umgesetzt werden. Eine geozentrische Ausrichtung betrachtet die einzelnen Ländermärkte als einheitlichen Markt, der mit standardisierten Produkten bedient wird.

Meffert/Bolz bringen Perlmutter's Grundorientierungen Ethnozentrismus, Polyzentrismus und Geozentrismus mit dem internationalen bzw. transnationalen, multinationalen und globalen Marketing in Verbindung.<sup>16</sup> Unter Globalisierung verstehen sie die weltweite Aktivität eines Unternehmens zur „Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem.“<sup>17</sup>

Meffert interpretiert Perlmutter's Orientierungen als Entwicklungsschritte in der internationalen Geschäftstätigkeit. Im Anfangsstadium der Internationalisierung sind die Aktivitäten schwerpunktartig auf den Heimatmarkt konzentriert. „Typisch für diese Stufe ist die begrenzte Fähigkeit der Unternehmungen, sich im Rahmen ihrer Exporttätigkeit auf länderspezifische Besonderheiten einzustellen (ethnozentrische Orientierung).“<sup>18</sup> Nach der polyzentrischen Orientierung mit ihrer Ausrichtung der nationalen Strategien auf die Besonderheiten bzw. Erfordernisse der jeweiligen Ländermärkte folgt die geozentrische Orientierung mit dem Bestreben, die internationale Wettbewerbsfähig-

keit durch Integration aller Unternehmensaktivitäten in ein zusammenhängendes Gesamtsystem zu verbessern.<sup>19</sup>

Stegmüller<sup>20</sup> widerlegt die Verknüpfung von Marktbearbeitungsstrategie und Unternehmensführung durch das Beispiel eines Schweizer Uhrenherstellers, der zwar ein globales Marketing im Sinne von standardisierten Produkten für den Weltmarkt verfolgt, diese Produkte aber in der Schweiz fertigt und exportiert.

Scholz unterscheidet in Hinblick auf das Management von Unternehmenskulturen die Monokulturstrategie, die Multikulturstrategie und die Mischkulturstrategie.<sup>21</sup> Im Rahmen der Monokulturstrategie wird die Unternehmenskultur der Heimatorganisation auf die ausländischen Unternehmen übertragen, was Perlmutter's Ethnozentrismus entspricht. Bei der Multikulturstrategie „kann jede Unterorganisation ihre eigene Unternehmenskultur passend zur Landeskultur entwickeln.“<sup>22</sup> Dies gleicht dem Polyzentrismus. Die Mischkulturstrategie hat eine einheitliche Synthesekultur zum Ziel, die durch die Vermischung aller Kulturen der Unterorganisationen entsteht, ähnlich dem Geozentrismus.

#### **4 Betrachtung ausgewählter Aspekte**

Das EPRG-Modell basiert ursprünglich auf einer deskriptiven Studie zur Besetzung der Schlüsselpositionen in ausländischen Tochtergesellschaften bzw. zu Managementorientierungen.<sup>23</sup> Das Modell wurde aus empirischen Ergebnissen zur Einstellungsmessung entwickelt,<sup>24</sup> ohne daß die Daten heute noch in der Literatur nachvollziehbar bzw. nachzulesen wären. Das Modell wird oft zitiert, wurde aber bisher nicht empirisch überprüft.<sup>25</sup> Besonders auffallend und einer weiteren Untersuchung würdig erscheinen folgende Aspekte:

#### 4.1 Zusammenhang zwischen Orientierungen und Strategie

Wie oben erwähnt sehen Perlmutter et al. keinen zwangsläufigen Zusammenhang zwischen den Orientierungen und der verfolgten Strategie. Dennoch werden in der Literatur die Ausrichtungen ethnozentrisch, polyzentrisch und geozentrisch oft mit der internationalen, multinationalen und globalen Strategie gleichgesetzt.<sup>26</sup>

Im Rahmen der Kulturalismus-Universalismus-Diskussion wurde dies ähnlich verknüpft. So soll die globale/unifizierte Strategie die weltweit einheitliche Bearbeitung der verschiedenen Märkte durch Standardisierung in den Vordergrund stellen, während die fragmentierte oder multi-lokale Strategie eine getrennte Bearbeitung der verschiedenen Märkte mit jeweils spezifischen Wettbewerbsstrategien verfolgt. Die erste Strategie scheint die universelle Unternehmenskultur zu fördern, während die zweite eher die pluralistische Unternehmenskultur zur Folge hat.

Hierzu lassen sich jedoch auch Gegenbeispiele finden:

Firmen, denen man eine einheitliche Unternehmenskultur nachsagt (ethnozentrisch oder geozentrisch), wie z.B. Siemens, stellen zum Teil zwar durchaus standardisierte Produkte her, zeigen aber trotzdem eine eindeutige Dominanz des Heimatlandes. Andererseits findet man auch bei Firmen, die in ihren Niederlassungen unterschiedliche Kulturen zulassen (Polyzentrisch oder regiozentrisch), standardisierte Produkte, die dem „culture free“-Sektor zuzuordnen wären, wie z.B. die braune Ware von Philips.

Auch bleibt die Frage offen, wie Unternehmen einzuordnen sind, deren Töchter ein ganz anderes Produkt produzieren, wie z.B. BMW und Rover. Hier paßt die Einteilung mit Standardisierung und Differenzie-

rung im Sinne der Anpassung des gleichen Produktes für die verschiedenen Märkte nicht mehr.

Während das EPRG-Modell sich auf die Führung von Tochterunternehmen bezieht, betrachtet die Marktbearbeitungsstrategie eher die Produktgestaltung.

Diese Gleichsetzung von Orientierung und Strategie scheint also stark vereinfacht. Globales Marketing im Sinne einer weitgehenden Standardisierung (Vereinheitlichung der Produkte für den Weltmarkt) und der weltweiten Marktbearbeitung muß nicht unbedingt mit einer geozentrischen Managementorientierung in Perlmutter's Sinne korrelieren.<sup>27</sup>

Stegmüllers grundsätzlich entkoppelte Betrachtung von Strategie und Orientierung (siehe das Beispiel des Schweizer Uhrenherstellers weiter oben) ist durchaus sinnvoll, auch wenn nur die passende Kombination von Strategie und Orientierung zum Erfolg führen dürfte.

Meffert greift diesen Aspekt ebenfalls auf: Aus von ihm durchgeführten Expertenbefragungen schloß er, daß „in drei zentralen Bereichen, nämlich in den *Strukturen*, *Systemen* und *Kulturen* eine Übereinstimmung zur „richtigen“ Globalisierungsstrategie hergestellt werden muß.“<sup>28</sup>

Dies drückt auch das 7S-Modell von Peters/Waterman aus, welches Struktur, Strategie und Kultur als gleichberechtigte Erfolgsfaktoren behandelt. Nur deren sinnvolles Zusammenspiel kann zum Erfolg des Unternehmens führen.

Meffert führt auch die Grenzen der automatischen Verknüpfung von Strategie und Unternehmenskultur an.<sup>29</sup>

Eine empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Internationalisierungsstrategie und Orientierung sowie der damit verbundene Erfolg stellen somit einen Ansatzpunkt für die weitere Forschung dar.

## **4.2 Einheitlichkeit der Orientierung**

Wie Perlmutter schon feststellte, daß innerhalb einer Unternehmung durchaus verschiedene Orientierungen existieren können, z.B. je nach Abteilung, kann auch davon ausgegangen werden, daß die Reinform einer Orientierung in der Praxis nicht existiert. Dies zeigt sich auch in der teilweise abweichenden Zuordnung von Firmen zu den einzelnen Orientierungen in der Literatur.

Wortzel/Wortzel schreiben dazu: „In practice, none of these models exists in pure form. Most MNCs work out a hybrid orientation that includes a combination of home and host country policies that eventually evolves into a corporate subsystem composed of many different cultural components that interact uniquely in each larger cultural environment in which the company operates. Specific business practises are different within host country subsidiaries, but an overarching uniform strategy is maintained for the MNC as a whole.“<sup>30</sup>

Die Untersuchung der Existenz alles überspannender Unternehmenskulturbestandteile könnte ebenfalls Inhalt der weiteren Forschung sein.

## 5 Resümee

Die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse und die Diskussion des EPRG-Modells zeigen die Uneinigkeit in der Literatur zur „richtigen“ Unternehmenskultur in der internationalen Unternehmung. Beide Modelle bieten für die Forschung Ansatzpunkte, wie z.B. die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Strategie, Kultur und Erfolg oder die Überprüfung der Existenz einer alles überspannenden Strategie und/oder der Existenz alles überspannender Unternehmenskulturbestandteile.

Eine weitergehende Beschäftigung mit diesem Themenkomplex könnte praxisorientierte Aussagen für die Führung von Tochterunternehmen generieren.

### Anmerkungen:

- <sup>1</sup> Unter Unternehmenskultur soll im folgenden das gelebte gemeinsame Normen- und Wertesystem der Mitglieder einer Unternehmung verstanden werden, welches durch Verhalten (Praktiken, Sprache,...) und Verhaltensergebnisse (Kleidung, Architektur,...) sichtbar wird.
- <sup>2</sup> Vgl. z.B. die Modelle von/in Ansoff 1979, Pümpin et al. 1985, Hofstede 1997
- <sup>3</sup> Vgl. Hofstede 1997. Hofstede unterscheidet die Landeskulturen anhand der Ausprägungen auf den Dimensionen Machtdistanz, Kollektivismus/ Individualismus, Maskulinität/Feminität, Unsicherheitsvermeidung und Langfristigkeit.
- <sup>4</sup> Vgl. hierzu z.B. Osterloh 1994, S. 95; Kumar 1988, S. 389; Schreyögg 1993, 1994, Nass 1997, S. 20; Schuster 1994b, S. 164 f.
- <sup>5</sup> Vgl. Kumar 1988, S. 389
- <sup>6</sup> Vgl. hierzu und zu folgendem: Schreyögg 1993 und 1994
- <sup>7</sup> Vgl. Schreyögg 1993, S. 150
- <sup>8</sup> Vgl. Schreyögg 1993, S. 153

- <sup>9</sup> Vgl. Dülfer 1996, S. 177 ff.; zur Erklärung der Begriffe s.u.
- <sup>10</sup> Vgl. Perlmutter 1969; Kurzdarstellung bei Wortzel/Wortzel 1985, S. 408
- <sup>11</sup> Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter 1973
- <sup>12</sup> Vgl. Perlmutter 1969, S. 15 f.
- <sup>13</sup> Wind/Douglas/Perlmutter 1973, S. 22, vgl. auch Shoham/Rose/Albaum 1995, S. 12
- <sup>14</sup> Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter 1973, S. 15
- <sup>15</sup> Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 56 f.
- <sup>16</sup> Vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 25 ff.
- <sup>17</sup> Meffert/Bolz 1998, S. 26
- <sup>18</sup> Meffert 1990, S. 95
- <sup>19</sup> Vgl. Meffert 1990, S. 95
- <sup>20</sup> Vgl. Stegmüller 1995, S. 16 ff.; Beispiel auf S. 19
- <sup>21</sup> Vgl. Scholz 1996, S. 255 f.
- <sup>22</sup> Scholz 1996, S. 256
- <sup>23</sup> Vgl. Perlitz 1993, S. 137
- <sup>24</sup> Vgl. Wind/Douglas/Perlmutter 1973, S. 15
- <sup>25</sup> Vgl. Shoham et al., S. 9
- <sup>26</sup> Vgl. Wißmeier 1995, S. 116
- <sup>27</sup> Vgl. Wißmeier 1995, S. 116
- <sup>28</sup> Meffert 1990, S. 94
- <sup>29</sup> Meffert 1990, S. 107
- <sup>30</sup> Wortzel/Wortzel 1985b, S. 409

## 6 Literatur

- Ansoff, Igor, H. (1979): Strategic management, London et.al. 1979.
- Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (1996): Internationales Marketing, Stuttgart 1996.
- Dülfer, Eberhard (1996): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 4. Auflage, München et al. 1996.
- Haller, Matthias/Bleicher, Knut/Brauchlin, Emil/Pleitner, Hans-Jobst/Wunderer, Rolf/Zünd, André (Hrsg.) (1993): Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien 1993.
- Hermanns, Arnold/Wißmeier, Urban Kilian (1995): Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation, München 1995.
- Hofstede Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997.
- Kumar, Brij Nino (1988a): Interkulturelle Managementforschung. Ein Überblick über Ansätze und Probleme, in: WIST, 17. Jg., Nr. 8/1988, S. 389-394.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (Hrsg.) (1996): Handbuch internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart et al. 1996.
- Meffert, Heribert (1990): Implementierungsprobleme globaler Strategien, in: Welge (1990), S. 93-115.
- Meffert, Heribert/Bolz, Joachim (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1998.
- Nass, Oliver (1997): Interkulturelles Management in Südostasien aus der Sicht deutscher Unternehmen - unter besonderer Berücksichtigung von Singapur und Thailand, Braunschweig (Uni) 1997.
- Osterloh, Margit (1994): Kulturalismus versus Universalismus - Reflektionen zu einem Grundlagenproblem des interkulturellen Managements, in: Schiemenz/Wurl (1994), S. 95-116.
- Perlit, Manfred (1993): Internationales Management, Wiesbaden 1993.
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: The Columbia journal of world business, 4/1969, S. 9-18.

- Pümpin, Cuno/Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A. (1985): Unternehmenskultur: Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Bern 1985.
- Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.) (1994): Internationales Management - Beiträge zur Zusammenarbeit, Wiesbaden 1994.
- Scholz, Christian (1996): Führungskräfte-Transfer und internationale technologische Vernetzung, in: Macharzina/Wolf (1996), S. 247-263.
- Schreyögg, Georg (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller et al. (1993), S. 149-170.
- Schreyögg, Georg (1994): The dual cultural challenge: Towards Understanding the Role of Corporate Culture in Multinational Corporations, Paris/Hagen 1994.
- Schuster, Leo (Hrsg.) (1994a): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb, Berlin 1994.
- Schuster, Leo (1994b): Interkulturelles Bankmanagement, in: Schuster (1994a), S. 159-176.
- Shoham, Aviv/Rose, Gregory M./Albaum, Gerald S. (1995): Export Motives, Psychological Distance, and the EPRG Framework, in: Journal of Global Marketing, Vol. 8, Nr. 3/4, 1995, S. 9.
- Stegmüller, Bruno (1995): Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen, Bergisch Gladbach, Köln 1995.
- Welge, Martin K. (Hrsg.) (1990): Globales Management. Erfolgreiche Strategien für den Weltmarkt, Stuttgart 1990.
- Wind, Yoram/Douglas, Susan P./Perlmutter, Howard V. (1973): Guidelines for Developing International Marketing Strategies, in: Journal of Marketing, Vol. 37 (1973), No. 2, S. 14-23.
- Wißmeier, Urban Kilian (1995): Strategisches internationales Marketing-Management, in: Herrmanns/Wißmeier (1995), S. 101-137.
- Wortzel, Heidi Vernon/Wortzel, Lawrence H. (Hrsg.) (1985a): Strategic Management of multinational corporations: the essentials, New York 1985.
- Wortzel, Heidi Vernon/Wortzel, Lawrence H. (1985b): Corporate Culture and Human Resource Management, in: Wortzel/Wortzel 1985a, S. 407-410.