

Exportorientierung und Personalmanagement im europäischen Vergleich

Wolfgang Mayrhofer
Christiane Erten-Buch
Guido Strunk

Inhalt

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
TABELLENVERZEICHNIS	8
1. EINLEITUNG	11
1.1 DIE EXPORTWIRTSCHAFT IN ÖSTERREICH – MAKROEBENE	14
1.2 DIE BEDEUTUNG VON PERSONALMANAGEMENT EXPORTORIENTierter VS. NICHT EXPORTORIENTierter UNTERNEHMEN – MIKROEBENE	18
1.3 KULTUR ALS KRITISCHER FAKTOR	23
1.3.1 GRUNDLEGENDE BEMERKUNGEN ZUR INTERKULTURELLEN MANAGEMENTFORSCHUNG	24
1.3.2 HOFSTEDES STUDIE	25
1.4 DURCHFÜHRUNG	27
1.4.1 DAS CRANFIELD NETWORK ON EUROPEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	27
1.4.2 DIE ÖSTERREICHISCHE STICHPROBE	30
1.4.2.1 Grundgesamtheit	30
1.4.2.2 Befragung	31
1.4.2.3 Rücklauf und Repräsentativität	31
1.4.2.4 Wer beantwortete die Fragebögen?	33
1.5. WICHTIGE ERGEBNISSE	34
1.5.1 MAKROEBENE	34
1.5.2 MIKROEBENE	35
1.5.3 KULTUR	35
1.6 ANSATZPUNKTE ZUR VERBESSERUNG	36
1.7 ZUSAMMENFASSUNG DER DETAILERGEBNISSE	37
2. EXPORTORIENTIERUNG IN ÖSTERREICH, DÄNEMARK, DEUTSCHLAND (OST) UND PORTUGAL - MAKROEBENE	42
2.1 EXPORTORIENTIERUNG IN ÖSTERREICH	42
2.1.1 DEFINITION DER STICHPROBE	42
2.1.2 STICHPROBENBESCHREIBUNG: KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR	43
2.1.3 WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN	45
2.1.4 UNTERNEHMENSHAUPTSITZ UND ORGANISATIONSFORM	47
2.2 EXPORTORIENTIERUNG IN DÄNEMARK	49
2.2.1 DEFINITION DER STICHPROBE	49

2.2.2	STICHPROBENBESCHREIBUNG: KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR	49
2.2.3	WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN	51
2.2.4	UNTERNEHMENSHAUPTSITZ UND ORGANISATIONSFORM	53
2.3	EXPORTORIENTIERUNG IN DEUTSCHLAND (OST).....	55
2.3.1	DEFINITION DER STICHPROBE	55
2.3.2	STICHPROBENBESCHREIBUNG: KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR	55
2.3.3	WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN	57
2.3.4	UNTERNEHMENSHAUPTSITZ UND ORGANISATIONSFORM	59
2.4	EXPORTORIENTIERUNG IN PORTUGAL	61
2.4.1	DEFINITION DER STICHPROBE	61
2.4.2	STICHPROBENBESCHREIBUNG: KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR	61
2.4.3	WIRTSCHAFTLICHE LAGE DER BEFRAGTEN ORGANISATIONEN	63
2.4.4	UNTERNEHMENSHAUPTSITZ UND ORGANISATIONSFORM	64
2.5	EXPORTORIENTIERUNG - EIN 4-LÄNDER VERGLEICH.....	66
2.5.1	GEOGRAPHISCHER MARKT	66
2.5.2	BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT	67
2.5.3	KENNZAHLEN ZUR BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR	70
2.5.3.1	Fluktuationsrate	71
2.5.3.2	Fehlzeiten	72
2.5.3.3	Anteil der Arbeiter.	73
2.5.3.4	Anteil der Verwaltungsangestellten.	75
2.5.3.5	Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten.	76
2.5.3.6	Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten.	77
2.5.4	WIRTSCHAFTLICHE LAGE	80
2.5.5	UNTERNEHMENSHAUPTSITZ UND ORGANISATIONSFORM	83
3.	EXPORTORIENTIERUNG UND PERSONALWIRTSCHAFT – MIKROEBENE	84
3.1	HYPOTHESEN	86
3.1.1	TEIL 1	86
3.1.2	TEIL 2	86
3.1.3	TEIL 3	86
3.1.4	TEIL 4	87
3.2	ERGEBNISSE	88
3.2.1	HYPOTHESE 1 TEIL 1	88
3.2.1.1	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Personalkosten	88
3.2.1.1.1	Prozentualer Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme.	89
3.2.1.1.2	Durchschnittliche Tagesanzahl im Jahr, die für die Aus- und Weiterbildung der folgenden Mitarbeiterkategorien aufgebracht wird (pro Mitarbeiter)	91
3.2.1.1.3	Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte.	92

3.2.1.1.4	Bedeutung von Weiterbildungsinhalten	93
3.2.1.2	Ausbildung der Personalleiter, Größe der Personalabteilung	93
3.2.1.2.1	Ausbildung der Personalleiter	93
3.2.1.2.2	Größe der Personalabteilung.	95
3.2.2	HYPOTHESE 2 TEIL 1	98
3.2.2.1	Dezentralisation der Personalfunktionen	98
3.2.2.1.1	Entgeltstruktur	99
3.2.2.1.2	Personalbeschaffung	101
3.2.2.1.3	Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung	102
3.2.2.1.4	Veränderungen des Personalbestandes	103
3.2.3	HYPOTHESE 3 TEIL 1	106
3.2.3.1	Mitglied der Geschäftsleitung	106
3.2.4	HYPOTHESE 1 TEIL 2	108
3.2.4.1	Strategien	108
3.2.5	HYPOTHESE 2 TEIL 2	111
3.2.5.1	Maßnahmen zur Personalbeschaffung	111
3.2.5.1.1	Rekrutierung im Ausland	111
3.2.5.1.2	Standortverlagerung	113
3.2.5.1.3	Personalmarketing und Imagewerbung	114
3.2.6	HYPOTHESE 3 TEIL 2	115
3.2.6.1	Zusatz- und Sozialleistungen	115
3.2.7	HYPOTHESE 4 TEIL 2	117
3.2.7.1	Individuelle Vergütung von Führungskräften	117
3.2.8	HYPOTHESE 1 TEIL 3	118
3.2.9	HYPOTHESE 2 TEIL 3	120
3.2.10	HYPOTHESE 1 TEIL 4	122
3.2.11	HYPOTHESE 2 TEIL 4	125

ANHANG 126

KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR - ÖSTERREICH	127
KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR – DÄNEMARK	128
KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR – DEUTSCHLAND (OST)	129
KENNZAHLEN ZUR BRANCHE, BELEGSCHAFT UND BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR – PORTUGAL	130
STRUKTURELLE MERKMALE, DIE IN KEINEM ERKENNBAREN ZUSAMMENHANG MIT DER EXPORTORIENTIERUNG STEHEN	131
WIRTSCHAFTLICHE LAGE	133
QUALITÄT SEHR WICHTIG	133
INNOVATION SEHR WICHTIG	133
HAUPTSITZ IM KERNLAND	134
ANZAHL UNABHÄNGIGER GESELLSCHAFTEN	135
SYSTEMATISCHE AUSLANDSEINSÄTZE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE	136
PERSONALLEITER MIT HOCHSCHULABSCHLUß	136
DEZENTRALISIERUNG UND PERSONALFUNKTION	137
PERSONALLEITER IST MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG	137

EINBEZIEHEN DES PERSONALLEITERS IN DIE STRATEGIEENTWICKLUNG	137
REKRUTIERUNG IM AUSLAND	138
PERSONALBESCHAFFUNG DURCH STANDORTVERLAGERUNG	138
PERSONALBESCHAFFUNG DURCH PERSONALMARKETING UND IMAGEWERBUNG	138
ZUNAHME VON ZUSATZ- UND SOZIALLEISTUNGEN	139
INDIVIDUELLE VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN	139
BIBLIOGRAPHIE	140
GLOSSAR FÜR EINIGE WICHTIGE STATISTISCHE BEGRIFFE	145

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Österreich</i>	44
<i>Abbildung 2: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Dänemark</i>	51
<i>Abbildung 3: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	57
<i>Abbildung 4: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Portugal</i>	63
<i>Abbildung 5: Verteilung der exportorientierten Organisationen auf die drei Sektoren im Ländervergleich.</i>	67
<i>Abbildung 6: Verteilung der nicht exportorientierten Organisationen auf die drei Sektoren im Ländervergleich.</i>	68
<i>Abbildung 7: Fluktuationsrate (annual staff turnover).</i>	72
<i>Abbildung 8: Fehlzeiten (Tage pro Jahr).</i>	73
<i>Abbildung 9: Anteil der Arbeiter.</i>	74
<i>Abbildung 10: Anteil der kaufmännischen Facharbeiter.</i>	76
<i>Abbildung 11: Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten.</i>	77
<i>Abbildung 12: Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten.</i>	79
<i>Abbildung 13: Wirtschaftliche Lage. Prozentualer Anteil der Organisationen, die über einen geringen bzw. deutliche Gewinn berichteten.</i>	80
<i>Abbildung 14: Qualität als „sehr wichtiges“ Merkmal in Hinblick auf die Kernprodukte bzw. -dienstleistungen.</i>	81
<i>Abbildung 15: Innovation als „sehr wichtiges“ Merkmal in Hinblick auf die Kernprodukte bzw. -dienstleistungen.</i>	82
<i>Abbildung 16: Prozentsatz an Organisationen, die ihren Hauptsitz innerhalb des jeweiligen Kernlandes besitzen.</i>	83
<i>Abbildung 17: Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 134.)</i>	93
<i>Abbildung 18: Ausbildung der Personalleiter (Anteil der Personalleiter mit Hochschulabschluß). (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 134.)</i>	94
<i>Abbildung 19: HR-Staff-Ratio für die vier Länder. Die in der Grafik wiedergegebenen Zahlenwerte sind jeweils durch 100 zu teilen. Die Werte können auch wie folgt interpretiert werden: Jeder Zahlenwert besagt, wieviel Mitarbeiter der Personalabteilung durchschnittlich auf 100 Mitarbeiter kommen.</i>	97
<i>Abbildung 20: Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Entgeltstruktur während der letzten drei Jahre.</i>	100
<i>Abbildung 21: Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalbeschaffung während der letzten drei Jahre.</i>	101
<i>Abbildung 22: Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung während der letzten drei Jahre.</i>	102
<i>Abbildung 23: Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die</i>	

<i>Veränderung des Personalbestandes während der letzten drei Jahre.</i>	103
<i>Abbildung 24. Zentralisierungsindex. Je höher die Werte, desto mehr ist die Personalabteilung alleine verantwortlich.</i>	104
<i>Abbildung 25. Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 135.)</i>	107
<i>Abbildung 26. Durchschnittliche Anzahl schriftlich festgelegter personalwirtschaftlicher Strategien.</i>	109
<i>Abbildung 27. Einbeziehung des Personalleiters von Anfang an in die Strategienentwicklung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 135.)</i>	110
<i>Abbildung 28. Personalbeschaffung durch Rekrutierung im Ausland. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 136.)</i>	112
<i>Abbildung 29. Personalbeschaffung durch Standortverlagerung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 136.)</i>	113
<i>Abbildung 30. Personalbeschaffung durch Personalmarketing und Imagewerbung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 136.)</i>	114
<i>Abbildung 31. Zunahme von Zusatz und Sozialleistungen. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 137.)</i>	116
<i>Abbildung 32. Individuelle Vergütung für Führungskräfte. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 137.)</i>	117
<i>Abbildung 33. Bedeutung ausgewählter Aspekte bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze.</i>	119
<i>Abbildung 34. Ausgewählte Aspekte, die die befragten Organisationen als „sehr wichtig“ bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze erachten.</i>	121
<i>Abbildung 35. Bedeutung ausgewählter Maßnahmen, die bei der Vorbereitung für Auslandseinsätze zur Anwendung kommen.</i>	124
<i>Abbildung 36. Ausgewählte Maßnahmen, die die befragten Organisationen als Vorbereitung auf Auslandseinsätze „immer“ zur Anwendung bringen.</i>	125
<i>Abbildung 37. Prozentsatz an Organisationen, die als unabhängige Gesellschaften agieren.</i>	135

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Überblick über die Untersuchungsläufe des Cranfield Network on European Human Resource Management.</i>	28
<i>Tabelle 2: Geographischer Markt. Stichprobe Österreich</i>	42
<i>Tabelle 3: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Österreich</i>	44
<i>Tabelle 4: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Österreich</i>	46
<i>Tabelle 5: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Österreich</i>	46
<i>Tabelle 6: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Österreich</i>	47
<i>Tabelle 7: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Österreich</i>	48
<i>Tabelle 8: Geographischer Markt. Stichprobe Dänemark</i>	49
<i>Tabelle 9: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Dänemark</i>	50
<i>Tabelle 10: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Dänemark</i>	52
<i>Tabelle 11: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Dänemark</i>	52
<i>Tabelle 12: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Dänemark</i>	53
<i>Tabelle 13: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Dänemark</i>	54
<i>Tabelle 14: Geographischer Markt. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	55
<i>Tabelle 15: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	56
<i>Tabelle 16: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	58
<i>Tabelle 17: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	58
<i>Tabelle 18: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	59
<i>Tabelle 19: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	60
<i>Tabelle 20: Geographischer Markt. Stichprobe Portugal</i>	61

<i>Tabelle 21: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Portugal</i>	62
<i>Tabelle 22: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Portugal</i>	64
<i>Tabelle 23: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Portugal</i>	64
<i>Tabelle 24: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Portugal</i>	64
<i>Tabelle 25: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Portugal</i>	65
<i>Tabelle 26: Geographischer Markt.</i>	66
<i>Tabelle 27: Statistischer Vergleich der Sektorenverteilung zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen je Land.</i>	68
<i>Tabelle 28: Statistischer Vergleich der Sektorenverteilung zwischen den Ländern. Exportorientierte Organisationen.</i>	69
<i>Tabelle 29: Statistischer Vergleich der Sektorenverteilung zwischen den Ländern. Nicht exportorientierte Organisationen.</i>	69
<i>Tabelle 30: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Österreich</i>	127
<i>Tabelle 31: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Dänemark</i>	128
<i>Tabelle 32: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Deutschland (Ost)</i>	129
<i>Tabelle 33: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Portugal</i>	130
<i>Tabelle 34: Tabelle der signifikanten Unterschiede (wirtschaftliche Lage). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	133
<i>Tabelle 35: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Qualität sehr wichtig). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	133
<i>Tabelle 36: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Innovation sehr wichtig). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	133
<i>Tabelle 37: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Hauptsitz im Kernland). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	134
<i>Tabelle 38: Tabelle der signifikanten Unterschiede (unabhängige Gesellschaften). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	135
<i>Tabelle 39: Tabelle der signifikanten Unterschiede (systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	136
<i>Tabelle 40: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalleiter mit Hochschulabschluß). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	136
<i>Tabelle 41: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	137
<i>Tabelle 42: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Einbeziehung des Personalleiters in die Strategieentwicklung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	137
<i>Tabelle 43: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalbeschaffung im Ausland). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	138
<i>Tabelle 44: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalbeschaffung durch</i>	

<i>Standortverlagerung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	<i>138</i>
<i>Tabelle 45: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalbeschaffung durch Imagewerbung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	<i>138</i>
<i>Tabelle 46: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Zunahme von Zusatz und Sozialleistungen). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	<i>139</i>
<i>Tabelle 47: Tabelle der signifikanten Unterschiede (individuelle Vergütung für Führungskräfte). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.</i>	<i>139</i>

1. Einleitung

Vergleichsstudie: Österreich, Däne- mark, Deutschland (Ost)

Das Projekt „Exportorientierung und Personalmanagement im europäischen Vergleich“ beschäftigt sich mit den Auswirkungen einer Exportorientierung von europäischen Unternehmen auf deren Personalmanagement. Zu diesem Zweck wird einerseits auf die sich ergebenden Unterschiede zwischen exportorientierten vs. nicht exportorientierten Unternehmen fokussiert, andererseits finden Vergleiche von Österreich mit drei weiteren europäischen Ländern statt. Es handelt sich dabei um Dänemark, Portugal und Deutschland (Ost). Zwei Kriterien waren für die Wahl dieser Länder ausschlaggebend: erstens sind es – so wie Österreich – „kleinere“ europäische Länder und zweitens werden damit drei verschiedene Kulturkreise abgedeckt: Nord-, -Süd- und Mitteleuropa. Untersucht werden auch in diesen Ländern die Auswirkungen einer Exportorientierung auf das Personalmanagement.

Makroebene

Wie bereits der Titel der Studie andeutet, sind im Rahmen dieser Untersuchung zwei Ebenen relevant: erstens müssen Elemente auf der Makroebene berücksichtigt werden, d.h. die Situation der österreichischen Exportwirtschaft im europäischen Vergleich. Hierunter fallen grundlegende gesamtwirtschaftliche Faktoren, wie das Ausmaß des Exports in den vier Ländern, Einschätzungen zur wirtschaftlichen Lage exportorientierter Organisationen im Vergleich zu nicht exportorientierten, aber auch strukturelle Merkmale von Organisationen in den beiden Gruppen (exportorientiert und nicht exportorientiert), wie zum Beispiel die Größe der Organisationen und die Beschäftigungsstruktur. Unterschiede die sich auf der Makroebene zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen und zwischen den vier Ländern ergeben, können auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Zum einen muß mit grundsätzlichen Unterschieden zwischen exportorientierten Organisationen im Vergleich zu nicht exportorientierten gerechnet werden, die sich z.B. aus der unterschiedlichen Wettbewerbssituation der beiden Gruppen ergeben. Solche Unterschiede sollten dementsprechend Länderübergreifend zu finden sein. Zum anderen muß jedoch damit gerechnet werden, daß Unterschiede zwischen den Ländern mediierend mit grundsätzlichen Unterschieden zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten wechselwirken. Solche Unterschiede zwischen den Ländern können mit der wirtschaftlichen Lage, der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, der Standortattraktivität für größere multinationale Organisationen, rechtlicher Rahmenbedingungen etc. erklärt werden.

Neben schwach wechselwirkenden Effekten, die grundlegende Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen wohl variieren, aber nicht aufheben oder gar umkehren, können sich aus den genannten Unterschieden zwischen den Ländern aber auch makroskopische Unterschiede ergeben, die zu Niveauunterschieden zwischen den Ländern führen, ohne das die Exportorientierung hier eine aktive Rolle spielt, aber zumindest was ihr Ausmaß an der Gesamtwirtschaft betrifft durchaus nicht unbeeinflusst bleibt. In diesem Sinne sind dann grundlegende Unterschiede in der wirtschaftlichen Lage der befragten Organisationen auf der Grundlage der unterschiedlichen wirtschaftlichen Lage der in die Untersuchung eingeschlossenen Länder zu interpretieren. Da solche Unterschiede jedoch den Handlungsspielraum der Organisationen abstecken muß

bei solchen Unterschieden auch mit starken Wechselwirkungen gerechnet werden, die Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen zwischen den Ländern umkehren und verwischen können.

Zu den Einflußfaktoren, die helfen können Unterschiede zwischen einzelnen Ländern zu verstehen gehören neben den hard facts, wie z.B. der wirtschaftlichen Lage des Landes, gehören auch kulturelle Unterschiede, deren Auswirkungen auf der Markoebene jedoch eher im Bereich schwach mediierender Wechselwirkungen zu vermuten sind, auf der Mikroebene (siehe unten) jedoch einen starken Einfluß besitzen dürften.

Den Unterschieden der Makroebene – sowohl zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen als auch zwischen den vier Ländern – widmet sich die vorliegende Arbeit im großem Umfang. Nach einer Darstellung der spezifisch österreichischen Exportwirtschaft im Kapitel 1.1 dieser Einleitung, finden sich im Kapitel 2 detaillierte empirische Analysen. Das methodische Vorgehen orientiert sich dabei an der Zielstellung dieser Arbeit, die Unterschiede auf der Makroebene zunächst als grundlegende und gegebene Merkmale auffaßt, denen man erst in der konkreten Praxis der Unternehmensführung und dem Personalmanagement auf einer Mikroebene gegenüber tritt. Methodisch werden daher Unterschiede auf der Makroebene auf einer relativ breiten Basis gesucht und deskriptiv dargestellt. Sie dienen danach eher als Folie vor der Unterschiede auf der Mikroebene verstanden oder bewertet werden können, als das sie hypothesengeleitet interpretiert werden würden.

Zweitens geht es in der vorliegenden Arbeit um die Mikroebene, d.h. um die Bedeutung von Personalabteilungen und Personalarbeit exportorientierter vs. nicht exportorientierter Unternehmen. Unter dem Schlagwort „Exportorientierung ist mehr als nur der Export von Gütern“ werden in der Literatur immer wieder spezifische Unterschiede in den Anforderungen an die Struktur der Organisationen und der Qualifikation der Mitarbeiter in der Exportwirtschaft betont. Zusammenfassend begründen sich diese Anforderungen in einer insgesamt größeren Komplexität in der Exportwirtschaft. Ein gesteigerter Wettbewerbsdruck, ein Marketing, welches sich mit den spezifischen kulturellen Faktoren der Zielmärkten auseinandersetzt, eine kulturell und sprachlich komplexere Mitarbeiterstruktur gehen qualitativ darüber hinaus, daß Waren einfach nur einige Kilometer weiter, über Ländergrenzen hinaus transportiert werden. Eine erhöhte Komplexität der organisationsinternen und -externen Prozesse und eine damit einhergehende höhere Komplexität in der Mitarbeiterstruktur läßt – allgemein gesprochen – auch mit einer stärkeren Bedeutung der Personalwirtschaftlichen Funktionen in den exportorientierten Organisationen rechnen. In diesem Sinne ist es möglich konkrete Annahmen und Hypothesen über die Organisation des Personalmanagements zu formulieren und auf ihr Vorliegen empirisch zu prüfen. Im Gegensatz zu den Analysen der Makroebene wird hier nicht generell nach Unterschieden gesucht, sondern gezielte und aus der Literatur begründete Fragen an die Empirie gestellt.

Dabei gliedern sich die Fragestellungen auf der Mikroebene in zwei Bereiche:

Der erste Bereich der Fragestellungen auf der Mikroebene arbeitet markante Charakteristika der Personalabteilungen einerseits und der Personalarbeit andererseits im Hinblick auf Unterschiede in der Marktorientierung sowie Unterschiede zwischen den Ländern heraus.

Der zweite Bereich der Fragestellungen konzentriert sich auf die Aktivitäten von Personalabteilungen im Bereich der Vorbereitung von Mitarbeitern¹ auf Auslandseinsätze und fokussiert auf die spezifisch österreichische Situation. Da in Zeiten zunehmender Globalisierung dem Einsatz von Mitarbeitern ins Ausland ein immer wichtigerer Stellenwert beigemessen wird, den Unternehmen im Falle mißlungener Auslandsentsendungen aber hohe Kosten erwachsen (vgl. z.B. Erten-Buch/Mattl 1999:321), erscheint eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Themenfeld nach wie vor interessant. Der Schwerpunkt dieses Teils besteht in einer Beschreibung der rein österreichischen Situation. Dabei wird abschließend noch geprüft, inwiefern Zusammenhänge zwischen sehr intensiver und weniger intensiver Vorbereitung auf Auslandseinsätze und ausgewählten strukturellen Merkmalen des Personalwesens bestehen.

Die empirischen Analysen zur Mikroebene finden sich im Kapitel 3 dieser Arbeit, die theoretischen Vorüberlegungen, die in der Formulierung der konkreten Hypothesen münden finden sich im Kapitel 1.2 dieser Einleitung.

In diesem Sinne soll in der Folge für beide Ebenen, die Makro- als auch die Mikroebene in aller Kürze eine Darstellung gegeben werde, die zusammen mit den Erkenntnissen der kulturvergleichenden Managementforschung (mit Fokus auf Hofstede (1980/1993)), sowohl einen Rahmen zur Formulierung der Forschungsfragen, als auch zur Einordnung und damit zum besseren Verständnis der empirischen Ergebnisse bietet.

¹Wir möchten darauf hinweisen, daß im Rahmen des vorliegenden Berichtes auf eine geschlechtsspezifisch korrekte Schreibweise der besseren Lesbarkeit wegen verzichtet wurde. Es sind aber unter der gängigen männlichen Schreibweise bzw. unter neutralen Formulierungen immer beide Geschlechter subsumiert.

1.1 Die Exportwirtschaft in Österreich – Makroebene

Mit 28,3% des BIP relativ geringe Exportquote in Österreich

Zwei markante Eckpunkte kennzeichnen die österreichische Situation: einerseits liegt Österreichs Exportquote noch nicht auf der Höhe vergleichbarer kleinerer Länder wie Belgien, die Niederlande, Dänemark oder Irland (1997 28,3% des BIP – vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand, Bericht 1999: 39). Weitere Indikatoren für die nicht zufriedenstellende Exportperformance der heimischen Wirtschaft sind z.B. das schon traditionelle Handelsbilanzdefizit sowie die relativ niedrige Exportintensität, bei der die Exporte und die Einwohnerzahl eines Landes gegeneinander aufgerechnet werden und sich somit die Pro-Kopf-Exportleistung ergibt (vgl. Clement/Vlatsits 1997:5f). Andererseits sind doch seit 1994 alljährlich Exportzuwächse zu verzeichnen und die Exportwirtschaft wird als am stärksten wachsender Wirtschaftszweig und Wohlstandsmotor Nummer 1 bezeichnet (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export macht Karrieren, o.J.).

Für unsere Studie bedeutet diese Situation zweierlei:

- Erstens ist zu erwarten, daß einzelne Ergebnisse der vorliegenden Auswertungen die verhältnismäßig schwache Position Österreichs widerspiegeln; dies kann sich durchaus auch im Bereich der Mikroebene zeigen.
- Zweitens rechtfertigt es die große Bedeutung, die die Exportwirtschaft für Österreich hat, sie als eine wichtige Basis zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen heranzuziehen.

Im Hinblick auf den zweiten Punkt werden in der Folge einige Argumente der vom Bundesministerium gestarteten und von der Wirtschaftskammer durchgeführten Exportoffensive zusammengefaßt (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand, 1999). Sie weisen nochmals auf die Bedeutung hin, die diesem Wirtschaftszweig beigemessen wird, zeigen aber auch Defizite auf, an denen angesetzt werden kann:

**Eckpunkte der Exportoffensive für Österreich:
Export als Motor für das Wirtschaftswachstum erfordert hervorragende Ausbildung flexibler Personen**

- Export sichert Arbeit: Export ist der Motor für das Wachstum der österreichischen Wirtschaft und sichert jeden 2. Arbeitsplatz der Privatwirtschaft (ein Prozentpunkt mehr Export sichert 8.000-10.000 Arbeitsplätze in Österreich); Ziel ist daher die Anhebung der Zahl exportierender Unternehmen von 12.000 auf 30.000 – v.a. junge Unternehmer sollen motiviert werden.
- Die Exportwirtschaft braucht Spezialisten, die den Herausforderungen der Geschäfte jenseits der Grenzen gewachsen sind: hervorragende Ausbildung, dynamische, flexible Persönlichkeiten.
- Die Wirtschaftskammer fordert die Schaffung von Exportfachschulen, wo Fremdsprachen, internationales Management und der Umgang mit diversen Datennetzwerken gelehrt wird.
- Eine Forcierung des Markenbewußtseins durch Beratung und Schulung – ist v.a. für Ostasien und den arabischen Raum notwendig – wird empfohlen.
- Der Rückstand im Bereich Forschung und Entwicklung ist zu verringern (Technologieoffensive).
- Förderung von Firmenkooperationen und Clusterbildung (=mehrere Unternehmen der gleichen Branche verbinden sich, um ein größeres Volumen und bessere Konditionen zu erreichen).

- Die Durchführung von Feasibility-Studien muß forciert werden.
- Design für den internationalen Auftritt soll auch für Klein- und Mittelbetriebe zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor werden.
- Die Finanzierung von Exportvorhaben – Investitionsförderung/Verminderung des Risikos auf Auslandsmärkten durch Garantieübernahmen - wird unterstützt.

Die Argumentationslinie der vom Bundesministerium gestarteten und von der Wirtschaftskammer durchgeführten Exportoffensive geht also zunächst von einer makroskopischen Analyse der Ausgangslage in Österreich aus, die insgesamt als defizitär und ausbauwürdig eingeschätzt wird. Die große Bedeutung der Exportwirtschaft für das Wirtschaftswachstum in Österreich und die mögliche Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen führt zu konkreten Forderungen auf der Makroebene (z.B. die Forderung von Exportfachschulen) aber auch auf der Mikroebene (z.B. hervorragend ausgebildete, dynamisch, flexible Persönlichkeiten). Ein großer Teil der vorliegenden Arbeit widmet sich den Strukturellen Merkmalen der befragten Organisationen auf der Makroebene, wobei von konkreten Forschungsfragen absehend der Status-Quo in exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen dargestellt und sowohl untereinander als auch zwischen den vier Ländern verglichen wird.

Zur Beschreibung der Makroebene werden im Kapitel 2 folgende Merkmale einer eingehenden vergleichenden Analyse unterzogen:

Insgesamt sieben Merkmalsbereich werden zur Beschreibung der Makroebene herangezogen

Geographischer Markt. Als grundlegendes Maß für die Bedeutung der Exportwirtschaft für die vier Länder wird der Anteil der insgesamt exportorientierten Organisationen im jeweiligen Land angesehen. Weiters wird zwischen einer auf Europa beschränkt bleibenden und einer Weltweiten Marktorientierung unterschieden.

Branchenzugehörigkeit. Die Verteilung der exportorientierten Organisationen auf die Bereiche des primären, des sekundären und tertiären Sektors im Vergleich zu den nicht exportorientierten Organisationen kann als wichtiger Indikator für den Entwicklungsstand der Exportwirtschaft angesehen werden. So ist insbesondere der Anteil des tertiären Sektors am Export, also der Export von Dienstleistungen und Know-How beachtenswert.

Wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen. Unter dieser grundlegenden Variable zur Beschreibung der Makroebene werden die Selbsteinschätzungen der Organisationen herangezogen, in Hinblick auf das Wachstum (oder das fehlendes Wachstum) ihrer Absatzmärkte, die Gewinnspanne (deutlicher Gewinn, geringer Gewinn vs. Verluste) und die Bedeutung, die Merkmale wie „Qualität“ und „Innovation“ für die Kernprodukte bzw. –Dienstleistungen der befragten Organisationen besitzen.

Größe der Organisationen. Ebenfalls auf der makroskopischen Ebene kann die Größe der befragten Organisationen als wichtiges strukturelles Merkmal, gemessen an der Gesamtzahl der in der Organisation beschäftigten Personen herangezogen werden.

Unternehmenshauptsitz. Die Zahl der exportorientierten Organisationen, die

auch tatsächlich im jeweiligen Land ihren Hauptsitz haben ist ein wichtiges Kriterium, welches zum einen die Attraktivität des jeweiligen Wirtschaftsstandortes abbildet, und zum anderen aufzeigt, in wieweit die jeweilige eigene Wirtschaft in der Lage ist im Export tätig zu werden.

Merkmale der Beschäftigungsstruktur. Merkmale der Beschäftigungsstruktur haben den engsten Bezug zur im Rahmen dieser Arbeit verstandenen Mikroebene. In diesem Sinne handelt es sich zwar um ein Bündel an Merkmalen der Makroebene, die jedoch die Personalarbeit grundlegend vorgibt und strukturiert. Im Rahmen der vorliegenden empirischen Analyse wurden folgende Merkmale einer eingehenden Analyse unterzogen:

- Frauenanteil an der Gesamtbelegschaft
- Anteil der Teilzeitbeschäftigten
- Frauenanteil an der Zahl der Teilzeitbeschäftigten
- Anteil der Mitarbeiter unter 25 und über 45 Jahren
- Anteil der Mitarbeiter mit Fachhochschul- / Universitätsabschluß
- Anteil der Arbeiter
- Anteil der Verwaltungsangestellten
- Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten
- Anteil der Führungskräfte

Weitere Merkmale. Als weitere Merkmale, die jedoch eine besondere Nähe zu den Anforderungen der Mikroebene aufweisen wurden folgende Variablen in die Auswertung mit aufgenommen:

- Fluktuationsrate
- Fehlzeiten
- Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten

Unterschiede die sich auf der Makroebene in den einzelnen Merkmalsbereichen zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen und zwischen den vier Ländern ergeben, können – wie eingangs bereits dargestellt - auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden.

1. Zum einen muß mit grundsätzlichen Unterschieden zwischen exportorientierten Organisationen im Vergleich zu nicht exportorientierten gerechnet werden, die sich z.B. aus der unterschiedlichen Wettbewerbssituation der beiden Gruppen ergeben. Solche Unterschiede sollten dementsprechend Länderübergreifend zu finden sein.
2. Zum anderen muß jedoch damit gerechnet werden, daß Unterschiede zwischen den Ländern medierend mit grundsätzlichen Unterschieden zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten wechselwirken. Solche Unterschiede zwischen den Ländern können mit der wirtschaftlichen Lage, der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, der Standortattraktivität für größere multinationale Organisationen, rechtlicher Rahmenbedingungen etc. erklärt werden.
3. Desweiteren kann mit starken Ländereffekten gerechnet werden, die unabhängig von der Marktorientierung der befragten Organisationen zu Unterschieden zwischen den Merkmalen der Makroebene führen.
4. Zu den länderspezifischen Einflußfaktoren sind auch kulturelle Unterschiede zu zählen.

Insgesamt ist daher mit Unterschieden zwischen den Ländern zu rechnen, die allein aus der Zugehörigkeit der Organisationen zum jeweiligen Land erklärt wer-

den können.

Zu rechnen ist ebenfalls mit Unterschieden, die sich allein aus der Marktorientierung (exportorientiert bzw. nicht exportorientiert) der befragten Organisationen ergeben und nicht auf Unterschiede zwischen den Ländern zurückgehen.

Ebenfalls können jedoch Interaktionen zwischen den beiden Faktoren vermutet werden, wenn sich zum Beispiel durchgängig starke Unterschiede zwischen exportorientierten Organisationen und nicht exportorientierten Organisationen zeigen, diese Unterschiede jedoch

- a) in verschiedenen Ländern verschieden stark ausfallen
- b) in verschiedenen Ländern umgekehrte Ausprägungen aufweisen.

1.2 Die Bedeutung von Personalmanagement exportorientierter vs. nicht exportorientierter Unternehmen – Mikroebene

Export ist mehr und erfordert mehr als nur den Export von Gütern

Die einschlägige Literatur zum Personalmanagement ist im Bereich der Internationalisierung nicht auf eine Exportorientierung von Unternehmen bezogen. Internationalisierung meint mehr als den Export von Gütern oder Dienstleistungen. Sie wird in einer langfristig angelegten Strategie, die alle Unternehmensbereiche und Funktionen erfaßt, gesehen (vgl. Berger 1997:21). „Internationalisierung ist ein Phänomen, das – zumindest konzeptionell – das Unternehmen als Ganzes umfaßt“. (Perlitz 1995:9). In diesem Sinne muß Internationalisierung als Art Unternehmensphilosophie vom Unternehmen gelebt werden: Es zeigt sich in Kultur, Zielsetzungen, Strategien, Denk- und Handlungsweisen des Managements mehr als in Exportquoten und ausländischen Direktinvestitionen. Dazu gehört somit auch eine mentale Öffnung anderen Ländern und Kulturen gegenüber im Hinblick auf „partnerschaftliche Zusammenarbeit“ (Kyster/Zur 1997:5). Internationalisierung ist also v.a. auch als Herausforderung zu sehen und bedeutet neben einer quantitativen Steigerung der Problemstellungen, auch eine qualitative Veränderung der Führungsaufgaben (vgl. Kyster/Zur 1997: 11).

Das Exportieren von Gütern oder Dienstleistungen ist im Rahmen von Internationalisierungsstrategien für viele Unternehmen die erste Stufe, um grenzüberschreitend tätig zu sein (vgl. dazu weiterführend z.B. Weber/Festing/Dowling/ Schuler 1998: 67ff; Welge/Holtbrügge 1998: 93ff; etc.). In diesem ersten Stadium sind zumeist nur wenige Mitarbeiter mit internationalen Agenden betraut. Dementsprechend ergibt sich in solchen Fällen auch noch kaum die Notwendigkeit für internationale Aktivitäten des Personalmanagements in größerem Umfang (vgl. z.B. Briscoe 1995: 25ff). Im Zusammenhang mit der oben ausgeführten gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Exportwirtschaft in Österreich sowie im Hinblick auf zukünftige weitere Stufen der Internationalisierung scheint aber die rechtzeitige strategische Ausrichtung des Personalmanagements von besonderer Bedeutung. Außerdem sind Unternehmen auch schon in diesem ersten Stadium mit härteren Wettbewerbsbedingungen konfrontiert. Weiters ist davon auszugehen, daß die Organisationen unserer Stichprobe mit grenzüberschreitender Tätigkeit z.T. nicht ausschließlich exportorientiert im Sinne der ersten Stufe einer Internationalisierungsstrategie sind, sondern im weiteren Sinne international agieren.

**Export führt zu einem Wettbewerbsschub, der eine Verschlan-
kung und Reorganisa-
tion der Unternehmen
erfordert**

Für die Mikroebene werden somit – bezogen auf Deutschland – Faktoren genannt, die dazu beitragen können, dem neuen globalen Wettbewerbsdruck gerecht zu werden; im Zusammenhang mit den von der Wirtschaftskammer für die Exportoffensive genannten Faktoren können diese auch in Österreich dazu beitragen, die Position und Situation auf der Mikroebene zu verbessern (vgl. Berger 1997:22f):

- Rückzug auf Kerngeschäfte
- Interne Reorganisation nach Prozessen statt Funktionen
- Einführung dezentraler Organisation
- Zurückschneidung der Hierarchieebenen
- Delegation von Verantwortung auf die operative Ebene
- Ständige Qualifizierung der operativen Ebene zur Verbesserung der Produktivität, Prozeßinnovation, Kundenzufriedenheit, des Service, etc.

- Senkung der Overheads (v.a. durch Verschlankung)

Desweiteren wird auf die Unterentwicklung in den Bereichen arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Flexibilisierung der Arbeitszeit, flexibles Reagieren auf neue Rahmenbedingungen innerhalb der Betriebe, Umsetzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter in Innovationen, Steigerung der Mobilität, berufliche Weiterqualifizierung in den Unternehmen, Mangel an kulturell sensiblen Mitarbeitern hingewiesen (vgl. Berger 1997:26, 32f; weiterführend Scherm 1995: 105ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 11ff; etc.)).

Exportorientierung erfordert im Personalmanagement: Pluralität der Kulturen der Mitarbeiter, Kulturelle Kompetenzen, internationale Bildungskooperation, Mobilität der Mitarbeiter

Als wichtige Herausforderungen des internationalen Personalmanagements können somit die folgenden Faktoren angesehen werden:

- Durchgehende und konsequente internationale Ausrichtung der Maßnahmen in den verschiedenen personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern (Rekrutierung, Auswahl, Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung, Entgeltfindung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehungen) (vgl. Scherm 1995: 109).
- Verwirklichung einer einheitlichen Unternehmenspolitik mit einem aus zahlreichen Kulturen und Nationalitäten rekrutiertem Personal, das dadurch auch unterschiedliche Werthaltungen hat (vgl. z.B. Scherm 1995: 107; Perlitz 1995:463; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 1103ff).
- Grenzüberschreitender Informationsaustausch über alle personalwirtschaftlich relevanten Sachverhalte (vgl. Scherm 1995: 109).
- Verstärkte Ausbildung von Experten, die neben fundierten Fachkenntnissen auch Fremdsprachenkenntnisse und Verständnis für Wirtschaftsregionen mit fremdem Kulturen und Religionen besitzen (vgl. z. B. Kammel 1994: 603ff; v. Trotha 1997:160ff). Dies führt zu der Forderung nach mehr internationaler Kooperation im Bereich Bildung sowie zur Ergänzung von Curricula um internationale Anteile: (Europarecht, internationale Kompetenz, Regionalstudien – Asienstudien, Auslandssemester, Partnerhochschulen, verstärkte Sprachkompetenz, internationale Anerkennung von Abschlüssen, besseres Marketing von Bildungsinstitutionen, Kooperation mit der Praxis, etc. (vgl. z.B. Domsch/Ladwig 1996: 301ff; v. Trotha 1997:166-172;).
- Förderung der Mobilität von Mitarbeitern durch bewußte Integration des familiären Bereichs, der Bearbeitung psychischer Distanzen zu fremden Ländern, der Berücksichtigung daraus resultierender Streßfaktoren, etc (vgl. z.B. Müller 1991:165ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 15f; Erten-Buch/Mattl 1999: ???; weiterführend Borg/Harzing 1996: 281ff; etc.)).

Zusammenfassend begründen sich die in diesem Kapitel genannten Anforderungen in einer insgesamt größeren Komplexität in der Exportwirtschaft. Ein gesteigerter Wettbewerbsdruck, ein Marketing, welches sich mit den spezifischen kulturellen Faktoren der Zielmärkten auseinandersetzt, eine kulturell und sprachlich komplexere Mitarbeiterstruktur gehen qualitativ darüber hinaus, daß Waren einfach nur einige Kilometer weiter, über Ländergrenzen hinaus transportiert werden. Eine erhöhte Komplexität der organisationsinternen und -externen Prozesse und eine damit einhergehende höhere Komplexität in der Mitarbeiterstruktur läßt – allgemein gesprochen – auch mit einer stärkeren Bedeutung der Personalwirtschaftlichen Funktionen in den exportorientierten Organisationen rechnen. In diesem Sinne ist es möglich konkrete Annahmen und Hypothesen über die Organisation des Personalmanagements zu formulieren und auf ihr Vorliegen empirisch zu prüfen.

In Einklang mit der bereits im Rahmen der Makroebene zitierten Forderungen der Exportoffensive für Österreich und den Darstellungen in diesem Kapitel geht die Forderung nach einer insgesamt höheren Qualifikation der Mitarbeiter, einer stärkeren Bedeutung der Personalabteilung und damit einhergehend einer höheren Qualifikation der Personalleitung und einem höheren Kostenaufwand für Personal, so daß folgende Hypothese formuliert werden kann:

1. Hochentwickelte Absatzmärkte erfordern hochentwickelte Arbeitskräfte (vgl. z.B. Gaugler 1994: 322; Scholz 1996: 841; v. Trotha 1997: 160ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 1ff; etc.), d.h. stärker exportorientierte Unternehmen geben mehr für Personalabteilungen aus und haben besser ausgebildete Personalleiter.

Die Hypothese wurde im Rahmen der empirischen Analyse ausgeweitet auf die Bereiche

- der Aus- und Weiterbildungsbemühungen der Organisationen, erfaßt durch die Variablen:
 - Prozentualer Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme
 - Durchschnittliche Tagesanzahl im Jahr, die für die Aus- und Weiterbildung der folgenden Mitarbeiterkategorien aufgebracht wird (pro Mitarbeiter)
 - Führungskräfte
 - Technische und kaufmännische Angestellte (berufsbild. höhere Schule/Fachhochschul-/Universitätsabschluß)
 - Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch)
 - Arbeiter (Facharbeiter Produktion)
 - Prozentualer Anteil der Personalkosten – bezogen auf die Betriebskosten²
 - Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte
 - Bedeutung von Weiterbildungsinhalten (Strategieentwicklung)
 - Bedeutung von Weiterbildungsinhalten (Marketing und Vertrieb)
- die Ausbildung der Personalleiter, gemessen am Anteil der Personalleiter mit Hochschulabschluß,
- die Größe der Personalabteilung, gemessen als Anzahl der in den Personalabteilungen beschäftigten Personen bezogen auf die Größe der Organisation (sog. HR-Staff-Ratio),
- die Höhe der Personalkosten, gemessen als Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten.

Die im Rahmen dieses Kapitels dargestellten erhöhten Anforderungen an die Personalwirtschaft steht dem allgemeinen und der ebenfalls vertretenen Anforderung zur Verschlinkung der Organisationsstrukturen gegenüber. In diesem Sinne wird auf der einen Seite eine Verlagerung von personalwirtschaftlichen Aufgaben an Linienvorgesetzte wahrgenommen, der jedoch auf der anderen Seite eine zentrale Bündelung der gesteigerten Anforderungen in personalwirtschaftliche Aufgaben gegenüber steht. Im Vergleich von exportorientierten Organisationen mit nicht

² Diese Auswertung wurde bereits im Rahmen der Beschäftigung mit den Strukturdaten von Personalabteilungen dargestellt und interpretiert (vgl. S. 77f).

exportorientierten Organisationen ist zu erwarten, daß in nicht exportorientierten Organisationen die Verlagerung von personalwirtschaftlichen Aufgaben an Linienvorgesetzte stärker vertreten sein wird als in exportorientierten Organisationen wo diesem Trend der gesteigerte Aufgabenbereich gegenüber steht. In diesem Sinne wurde die folgende Hypothese formuliert:

2. Exportorientierte Unternehmen zeigen eine geringere Verlagerung der Personalverantwortung an die Linie als nicht exportorientierte Unternehmen (vgl. z.B. Scherm 1995:114; Mayrhofer 1998: 317ff; etc.).

Im Rahmen der empirischen Auswertung konnte die Hypothese sowohl für fünf verschiedene personalwirtschaftliche Aufgabengebiete als auch in ihrer Gesamtheit einer Überprüfung unterzogen werden.

Bei den fünf personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten handelt es sich um die Bereiche:

- Entgeltstruktur
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung
- Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
- Veränderung des Personalbestandes

Die inzwischen mehrfach betonte gesteigerte Komplexität aber auch die erhöhte Bedeutung der Personalabteilungen am wirtschaftlichen Erfolg exportorientierter Organisationen macht eine starke Verankerung der jeweiligen Personalleiter in der Geschäftsführung nötig, so daß folgende Hypothese formuliert wurde:

3. In stärker exportorientierten Unternehmen ist der Personalleiter öfter Mitglied der Geschäftsleitung (vgl. z.B. Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 90ff; Welge/Holtbrügge 1998: 211ff; etc.).

Wenn gilt, daß „Internationalisierung ein Phänomen ist, das – zumindest konzeptionell – das Unternehmen als Ganzes umfaßt“. (Perlit 1995:9), so daß eine Internationalisierung als Art Unternehmensphilosophie vom Unternehmen gelebt werden muß und sie sich mehr in Kultur, Zielsetzungen, Strategien, Denk- und Handlungsweisen des Managements zeigt, als in Exportquoten und ausländischen Direktinvestitionen, so folgt daraus die folgende Hypothese:

1. In exportorientierten Unternehmen ist der Zusammenhang zwischen Strategie und personalwirtschaftlichen Aufgaben wesentlich stärker als in nicht exportorientierten (vgl. z.B. Brinkhaus 1995: 65ff; Mayrhofer 1996: 356ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 90ff; Welge/Holtbrügge 1998: 211ff; etc.).

Im Rahmen der vorliegenden empirischen Analyse konnte diese Hypothese für insgesamt sieben personalwirtschaftliche Aufgabengebiete, die zu einer Gesamtzahl zusammengefaßt wurden, überprüft werden.

Es waren die folgenden Aufgabengebiete:

- Entgelt und Zusatzleistungen
- Personalauswahl

- Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung
- Innerbetriebliche Kommunikation
- Gleichstellungsfragen
- Flexibilisierung der Arbeit
- Führungskräfteentwicklung

Erweitert wurde die Hypothese dahingehend, daß angenommen werden kann, daß die gesamtheitliche Ausrichtung einer exportorientierten Organisation sich auch darin niederschlägt, daß der Personalleiter von Anfang an in die Strategieentwicklung mit einbezogen wird und nicht erst in späteren Phasen der Umsetzung.

Die erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation und an eine Pluralität der Kulturen läßt besondere Maßnahmen bei der Personalbeschaffung in exportorientierten Organisationen vermuten:

2. Exportorientierung führt zu erweiterten Maßnahmen in der Personalbeschaffung wie z.B. Personalbeschaffung im Ausland, Standortverlagerung, Personalmarketing (vgl. z.B. Wiltz/Koppert 1990: 13ff; Ruppert 1996: 20; Scherm 1995: 155ff, etc.)

Ebenfalls mit erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation lassen sich die folgenden beiden Hypothesen begründen:

3. Exportorientierung führt (ev. im Hinblick auf notwendige Auslandsentsendungen) zu einer Zunahme von Zusatz- und Sozialleistungen (vgl. z.B. Mayrhofer 1996: 361ff; Fürer/Neubauer 1996: 25ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 217ff; Stahl 1998: 29; etc.).
4. Führungskräfte in exportorientierten Unternehmen erhalten zunehmend Vereinbarungen auf individueller Ebene (vgl. z.B. Gaugler/Wiltz 1992: 451; Wirth 1996: 375ff; etc.).

Als zweiter Bereich der hypothesengeleiteten Auswertungen auf der Mikroebene wurde oben bereits die Konzentration auf Auslandseinsätze österreichischer Organisationen angekündigt. Im Rahmen dieser Auswertungen wurden folgende Hypothesen formuliert:

1. Wenn Mitarbeiter für Auslandseinsätze rekrutiert werden, wird die familiäre Situation am wenigsten berücksichtigt (vgl. z.B. Kühlmann 1995: 41ff; Stahl 1998: 26ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 15f; etc.).
 2. Fachwissen spielt bei der Rekrutierung von Expatriates immer die Hauptrolle (vgl. z.B. Gertsen 1990; Wirth 1992; Stahl 1995: 32; Domsch/Ladwig 1996: 301ff; etc.).
-
1. Jene Unternehmen, die viel an Vorbereitung für den Auslandseinsatz anbieten, verfügen über größere Personalabteilungen.
 2. Externe Seminare zur Förderung interkultureller Kompetenz werden von allen Maßnahmen am seltensten angeboten.

1.3 Kultur als kritischer Faktor

Kulturelle Aspekte wurden oben bereits als mögliche Interpretations- bzw. Erklärungsgrundlage für Unterschiede zwischen den Ländern hinsichtlich der ausgewählten Fragestellungen auf der Makro- und der Mikroebene angesprochen.

In diesem Kapitel soll zunächst geklärt werden, was das Konstrukt Kultur bedeuten kann. Zur Beantwortung dieser Frage werden im folgenden Abschnitt zunächst zwei Kulturkonzeptualisierungen behandelt, um die großen Unterschiede in der Herangehensweise an das Phänomen Kultur anschaulich zu machen.

Kultur kann als deskriptives und als explikatives Konzept verstanden werden

Für die kulturvergleichende Managementforschung im deutschen Sprachraum hat von Keller eine umfangreiche Darstellung von terminologischen und konzeptionellen Grundvorstellungen über Kultur vorgenommen. Dabei wird zwischen Kultur als deskriptivem und explikativem Konzept unterschieden (vgl. von Keller, 1982, S. 120 ff)

- Kultur als deskriptives Konzept: Kultur wird als materielle und soziale Kultur verstanden, deren „Perzepta“, das sind Verhalten und Verhaltensergebnisse, beobachtbar sind (z.B. Architektur, soziale Institutionen).
- Kultur als explikatives Konzept: Kultur wird als geistige oder kognitive Kultur gesehen, deren „Konzepta“, das sind Verhaltensursachen, aus dem Verhalten erschlossen werden müssen, also nicht direkt beobachtbar sind (z.B. implizite und explizite Verhaltensnormen).

Im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung weist von Keller dem Konzept Kultur den Status einer unabhängigen Variablen zu, das heißt, Kultur wird als explikatives Konzept verwendet und besitzt den Charakter eines theoretischen Konstrukts. Die abhängigen Variablen sind die Managementprozesse.

Eine weitere Kategorisierung ordnet Kulturkonzepte nach ihrer Auffassung bezüglich der Vergleichbarkeit von Kulturen. Hofstede, der wohl am meisten zitierte positivistische empirische Forscher zu vergleichenden Kulturfragen in der Managementlehre zeigt folgende Möglichkeit auf. Für ihn ist Kultur „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 1993, S. 19). Er geht davon aus, daß es bestimmte Grundproblembereiche gibt, die in allen Kulturen auftreten und nur verschieden gelöst werden. Machtdistanz, Kollektivismus versus Individualismus, Femininität versus Maskulinität³ sowie Unsicherheitsvermeidung nennt er die vier Dimensionen von Kulturen. „Eine Dimension ist ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen läßt“ (Hofstede 1993, S. 29). Diese Position erlaubt nicht nur Vergleiche von Kulturen, sie macht die erhobenen Unterschiede darüber hinaus quantifizierbar.

Kultur als selbstgeponneses Bedeutungsgewebe

In krassem Gegensatz zu dieser universalistischen Position steht Geertz, der Begründer der interpretativen Anthropologie. Er bezeichnet Kultur als „ein historisch überliefertes System von Bedeutungen, die in symbolischer Gestalt auftre-

³ Aufgrund einer oft mißverstandenen Interpretation der beiden Termini wurden diese von Adler in „quality of life“ versus „career success“ umbenannt und tauchen daher in Texten zum interkulturellen Management manchmal auch unter dieser Bezeichnung auf (Adler 1997, S. 55).

ten“ (Geertz, 1983, S. 46) und als das „selbstgesponnene Bedeutungsgewebe“, in das der Mensch verstrickt ist (Geertz, 1983, S. 9). Er stellt Kultur als Kontext dar. Damit vertritt er eine extrem relativistische Position, d.h., daß Normen, Werte, Ideen niemals aus sich heraus, sondern immer nur für jemanden Gültigkeit haben können. Eine solche Betrachtungsweise schließt die Vergleichbarkeit von Kulturen aus.

1.3.1 Grundlegende Bemerkungen zur Interkulturellen Managementforschung

Nachdem im Zuge einer weltweiten Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten Probleme im zwischenmenschlichen Kontakt gehäuft aufgetreten sind, hat sich die Beschäftigung mit den Ursachen sowie die Suche nach Lösungsmöglichkeiten verstärkt. In den USA ist die „Interkulturelle Managementforschung“ schon seit den 60-igern ein wichtiges Thema. Es geht dabei u.a. um die Beschäftigung mit handlungsrelevanten Unterschieden, die sich aus unterschiedlichen Normen und Werten erklären.

Abgesehen davon, daß die deutschsprachigen Entwicklungen auf diesem Gebiet etwas später begannen, läßt sich zwischen den amerikanischen und deutschen Forschungsbemühungen zum "Comparative Management" auch ein qualitativer Unterschied erkennen: amerikanische Arbeiten sind vorwiegend pragmatisch-empirisch ausgerichtet, während die europäische und v.a. deutschsprachige Literatur sich eher um die konzeptionelle und methodische Fundierung dieses Forschungszweiges gekümmert hat.⁴

Trotz einer großen Anzahl an kulturvergleichenden Managementstudien fehlen konkrete Aussagen für die Unternehmensführung

Inzwischen gibt es aber eine große Zahl von international vergleichenden Managementstudien, die zu klären versuchen, ob es in den verschiedenen Ländern Verhaltensunterschiede gibt, um Verhalten vorhersagen zu können und potentielle Konflikte vermeiden zu helfen. Ein wichtiges Problem dabei ist, daß je nach Schwerpunkt oder Disziplin unterschiedliche Ausgangspunkte sowie Ergebnisse entstehen (Ansatzpluralismus), ein einheitliches theoretisches Gerüst aber fehlt und somit klare Aussagen für die Unternehmensführung bisher kaum möglich sind.

Um kulturelle Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Ländern feststellen zu können und als Manager berücksichtigen zu können, ist es notwendig, einen Rahmen zu haben, der Vergleiche ermöglicht. Auch hier gibt es viele Modelle, die solche Rahmendaten zur Verfügung stellen. Jedes Modell beleuchtet andere Aspekte, weswegen auch jedes für sich nützlich und interessant sein kann. Selbstverständlich ist jede Kultur bzw. das Konzept Kultur wesentlich komplexer als in solchen Modellen suggeriert wird; Modelle stellen immer idealtypische Vereinfachungen der Realität dar, um besser arbeiten zu können.

In diesem Sinne möchten wir in der Folge die Studie von Hofstede etwas genauer ausführen, da gerade sie – auch im Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Daten – für unsere Zwecke interessant erscheint.

⁴ Beiden gemeinsam ist aber die Tatsache, daß sie - im Verhältnis zum Praktiker - auf einer quasi übergeordneten Ebene Reflexionen über den Zusammenhang zwischen kulturellen Faktoren und Unternehmensführung anstellen. Der Praktiker dagegen sieht sich in diesen Zusammenhang hineingestellt und muß darauf konkret reagieren. Jede dieser Problemebenen steht einer unterschiedlichen Erkenntnissituation gegenüber. Gegenstand, Ziel und damit auch Methoden und Instrumente sind daher andere.

1.3.2 Hofstede's Studie

Hofstede geht - wie schon erwähnt - davon aus, daß es bestimmte Grundproblembereiche gibt, die in allen Kulturen auftreten und nur verschieden gelöst werden – wobei es sich dabei natürlich nur um generelle Tendenzen einer Gesellschaft handelt und Individuen immer wieder davon abweichen:

- Verhältnis zur Autorität
- Beziehung zwischen Individuum und Gruppe
- Vorstellung des Individuums von Maskulinität und Femininität
- Art und Weise mit Konflikten umzugehen bzw. die Kontrolle von Aggression und Ausdrücken von Gefühlen

Unterschiede im Verhalten von Mitarbeitern von IBM in verschiedenen Ländern verweisen auf vier Dimensionen nationaler Kultur

Seine Studie (1980) wurde in 50 Ländern und 3 Länderregionen durchgeführt und 116.000 Manager bzw. Mitarbeiter einer multinationalen Firma (IBM) wurden zwei Mal befragt. Dabei konnte er signifikante Unterschiede im Verhalten und in den arbeitsbezogenen Werten und Einstellungen der Menschen dieser Länder feststellen (Mitarbeiter von IBM), und zwar Unterschiede, die sich als zeitbeständig erwiesen. Weiters kann gesagt werden, daß die Nationalkultur, also das Land aus dem die jeweilige Person stammte entscheidend für Unterschiede im Verhalten war als z. B. hierarchische Position in der Unternehmung, Alter oder Geschlecht. Dabei konnten folgende Dimensionen, die solche Unterschiede beschreiben, identifiziert werden (faktorenanalytische Auswertung).

- Machtdistanz
- Individualismus/Kollektivismus
- Femininität versus Maskulinität
- Unsicherheitsvermeidung

Machtdistanz

Der Grad, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen und Organisationen in einem Land die ungleiche Verteilung von Macht erwarten und akzeptieren. Es geht um die Frage des Umgangs einer Gesellschaft mit auftretenden Ungleichheiten.

Individualismus versus Kollektivismus

Eine Gesellschaftsform, in der die sozialen Bindungen zwischen Individuen nicht sehr fest sind; von jedem wird erwartet, daß er sich nur um sich selbst oder seine engste Familie kümmert.

Kollektivismus repräsentiert eine Gesellschaft, in der die Menschen von Geburt an in "Wir-Gruppen" leben, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl haben, das ihnen das ganze Leben lang Schutz gewährt (Gesamtwohl); Loyalität wird erwartet.

Maskulinität versus Femininität

Diese Dimension erfaßt den Grad der geschlechterspezifischen Rollenteilung in einer Gesellschaft. Maskulinität steht für eine Gesellschaft, in der die sozialen Geschlechterrollen klar festgelegt sind: Männer sollen durchsetzungsfähig und

hart sein und sich auf materiellen Erfolg konzentrieren; Frauen sollen bescheiden und zärtlich sein und sich mit Lebensqualität beschäftigen. Maskulinität drückt auch eine Präferenz für Leistung und materiellen Erfolg aus. Feminität repräsentiert eine Gesellschaft, in der sich die Geschlechterrollen überschneiden.

Unsicherheitsvermeidung

Der Grad bis zu dem sich die Angehörigen einer Kultur durch ungewisse und unbekannte Situationen bedroht fühlen. Kulturen sind somit unterschiedlich bemüht, Unsicherheit und Ambiguität in ihrem Dasein zu vermeiden oder zu reduzieren. In manchen wird das Individuum derart sozialisiert, daß es Unsicherheiten akzeptiert ohne sich beunruhigen zu lassen, in anderen strebt man mehr nach Sicherheit und Vermeidung von Risiko.

1.4 Durchführung

Die folgenden Ausführungen geben Aufschluß über das Untersuchungsdesign des Forschungsprojektes. Vier einzelne Phasen waren notwendig, um den Themenkomplex „Exportorientierung und Personalmanagement im europäischen Vergleich“ entsprechend zu bearbeiten:

- Erarbeitung theoretischer Grundlagen: Literaturrecherche, Erarbeitung eines Literaturüberblicks über die relevanten Gebiete Exportwirtschaft in Österreich und Personalmanagement im internationalen Kontext
- Empirischer Teil: die geplanten Vergleiche mit den angeführten europäischen Ländern wurden nur aufgrund der Zusammenarbeit der Wirtschaftsuniversität Wien/Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management-Prof. Mayrhofer mit Forschergruppen aus 22 europäischen Ländern im Rahmen des "*Cranfield Network on European Human Resource Management*" möglich (nähere Erläuterungen dazu in Kapitel 1.4.1, S. 27)
 - Festlegung eines Auswertungsdesigns (Auswahl relevanter Variablen, etc.)
 - Aufbereitung der Rohdaten
 - Quantitative Auswertung (Hypothesentestung, etc.)
 - Schriftliche Aufbereitung der Ergebnisse (Rohfassung)
 - Diskussion der Ergebnisse und Klärung offener Fragen
- Zusätzliche Datenerhebung in Form einer qualitativen Befragung: Interviews mit Experten, d.h. Personalleitern sowie Personalreferenten exportorientierter Unternehmen im engeren Sinne sowie international agierender Unternehmen
 - Planung von Interviewleitfäden und Vorbereitung der Interviews auf Grundlage der Ergebnisse des 1. empirischen Teils
 - Durchführung von Interviews
 - Auswertung und Diskussion vor dem Hintergrund der quantitativen Ergebnisse
- Schriftliche Ausarbeitung des Berichts:
 - Interpretation der quantitativen Ergebnisse vor dem Hintergrund der relevanten Literatur und den zusätzlich erhobenen qualitativen Daten
 - Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

1.4.1 Das Cranfield Network on European Human Resource Management

Das Ziel der internationalen Untersuchungen des „*Cranfield Network on European Human Resource Management*“, die seit 1990 in insgesamt 22 Ländern Europas durchgeführt wird, ist die Erhebung und der Vergleich von Entwicklungen des Personalmanagements in Europa. Die Erhebungen sollen Analysen von Trends und Entwicklungen, sowohl in privaten als auch öffentlichen Organisationen ermöglichen. Die Studie des "*Cranfield Network on European Human Resource Management*" wurde 1999 zum zweiten Mal in Österreich durchgeführt. Das erste Mal erfolgte die Befragung in Österreich 1993.

Die mehrfache Durchführung der Untersuchung zu verschiedenen Zeitpunkten seit 1989/90 und die große Anzahl der in das Network integrierten Erhebungsländer eröffnet einen großen europaweiten Pool an Vergleichsdaten, so daß so-

wohl aus der Längsschnitt- als auch aus der Querschnittsperspektive weitreichende Auswertungen möglich sind. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die bisherigen Erhebungen. Die Erhebung 1999 stellt die fünfte große Umfrageaktion dar.

Die sehr umfangreiche Untersuchung wird international von inzwischen 23 europäischen (Wirtschafts-) Universitäten durchgeführt, welche sich in dem *Cranfield Network On European Human Resource Management* zusammengeschlossen haben. Zur Sicherung der internationalen Vergleichbarkeit werden in die europaweite Untersuchung nur Organisationen mit mehr als 200 Arbeitnehmern einbezogen.

Erhebung in Österreich durch die „Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management“

In Österreich wurde die Erhebung und Auswertung der Daten durch die *Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management* (<http://www.wu-wien.ac.at/inst/ivm/local.htm>) der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt.

Die Koordination der Forschungsarbeiten erfolgte europaweit in der *Cranfield School of Management* (<http://www.cranfield.ac.uk/som/home.htm>), Großbritannien.

Das Projekt stützt sich auf einen standardisierten, auf dem Postweg verschickten Fragebogen (CRANET-E), der in die jeweilige Landessprache übersetzt wird. Vor der Versendung wird er in einer Pilotphase mit interessierten Personalleitern im entsprechenden Land getestet. Im Anschluß an die Datenerhebung mittels des Fragebogens werden länderspezifische Expertentreffen mit ausgewählten Probanden durchgeführt sowie Fallstudien erstellt, um eine bessere Interpretation der Daten zu ermöglichen.

In den Jahren von 1990 bis 1995 wurden europaweit im Rahmen des Projektes zwischen 25.200 und 33.100 Fragebögen verschickt und zwischen 5.500 und 6.000 von Organisationen zurückerhalten.

1990	1991	1992	1993	1995	1999 bisher Daten von...
Germany (West)	Germany (West)	Germany (West)		Germany (West)	
France	France	France		France	
U.K.	U.K.	U.K.		U.K.	
Sweden	Sweden	Sweden		Sweden	
Spain	Spain	Spain		Spain	
	Denmark	Denmark		Denmark	Denmark
	Italy			Italy	
	The Netherlands	The Netherlands		The Netherlands	
	Norway	Norway		Norway	
	Switzerland			Switzerland	
		Germany (East)	Germany (East)	Germany (East)	Germany (East)
		Finland		Finland	
		Ireland		Ireland	
		Portugal			Portugal
		Turkey		Turkey	
			Austria		Austria
			Czech Republic		
			Greece		

Tabelle 1: Überblick über die Untersuchungsläufe des Cranfield Network on European Human Resource Management.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung „Personalwesen und Exportorientierung im europäischen Vergleich“ konnten die Daten des Cranfield Network on European Human Resource Management genutzt werden. Dabei wurde vor allem auf die neuesten Daten (1999) aus Österreich, Dänemark, Deutschland (Ost) und Portugal zurückgegriffen⁵.

Da die österreichische Erhebung von den Autoren der vorliegenden Untersuchung durchgeführt wurde, liegen für Österreich ein Reihe zusätzlicher Informationen über die operativen Teilaspekte der Untersuchung vor, wie z.B. Samplegröße, Rücklaufzeiten und ähnliches. Solche Daten sind derzeit für die drei ausgewählten Vergleichsländer noch nicht bekannt. Immerhin kann man jedoch davon ausgehen, daß die Untersuchung in den verschiedenen Ländern jeweils sehr ähnlich durchgeführt wurden, so daß im Folgenden exemplarisch und etwas ausführlicher als es bei den drei ausgewählten Vergleichsländern möglich ist auf die Durchführung der Erhebung in Österreich eingegangen wird.

⁵ Dabei wurde die Einschränkung auf Österreich, Dänemark, Portugal und Deutschland (Ost) aus den oben bereits genannten Gründen vorgenommen (siehe S. 11). Die Erhebungswelle des Jahres 1999 umfaßt inzwischen jedoch Daten aus insgesamt 24 Ländern.

1.4.2 Die österreichische Stichprobe

1.4.2.1 Grundgesamtheit

Für die österreichische Erhebung im Rahmen des *Cranfield Network on European Human Resource Management* wurde als Grundgesamtheit die Befragung aller privaten und öffentlichen Organisationen in Österreich angestrebt, die im Jahr 1998 über mindestens 200 Beschäftigte verfügten.

Die vorliegende Untersuchung stützt sich auf die Daten privatwirtschaftlicher Organisationen

Der Begriff „Organisation“ meint daher sowohl Unternehmen, als auch öffentliche Einrichtungen, wie Behörden, Verwaltungen etc. Die Definition der Grundgesamtheit ist damit weiter, als sie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum Personalwesen und der Exportorientierung sinnvoll erscheint. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden öffentliche Einrichtungen auf Grund einer a priori fehlenden Exportorientierung von der Auswertung ausgeschlossen, wohingegen das Cranfield Network sie in die Definition der Grundgesamtheit explizit mit einschließt.

Adressat der Fragebögen war die Person, die in den jeweiligen Organisationen hauptsächlich für Personalfragen verantwortlich ist. Die Fragen des Fragebogens bezogen sich dann jeweils auf die Wirtschaftseinheiten, in die der Verantwortungsbereich der antwortenden Person unmittelbar eingegliedert ist. Dieser Aspekt muß im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als besonders wichtig erachtet werden. So darf eine internationale Tätigkeit einer Organisation nicht verwechselt werden mit einer Exportorientierung. Eine Niederlassung eines multinationalen Konzerns kann sehr wohl auf einen regionalen Markt beschränkt bleiben. Solche Konstellationen finden sich z.B. in der Nahrungsmittelindustrie, wo ein großer multinationaler Konzern nur im Umkreis der jeweiligen Niederlassungen Nahrungsmittel einkauft weiterverarbeitet und dem Einzelhandel anbietet. Ein grenzüberschreitender Export findet in diesem Beispiel gar nicht statt. In diesem Sinne ist es durchaus bedeutsam, daß den jeweiligen Adressaten der Fragebogenunterlagen bewußt ist, daß sich die darin enthaltenen Fragen jeweils auf die Wirtschaftseinheit bezieht, in die der Verantwortungsbereich, der antwortenden Person unmittelbar eingegliedert ist.

Die Zusammenstellung der relevanten Organisationen konnte im privaten Bereich dankenswerterweise durch die Unterstützung des „Kreditschutzverbands von 1870“ sowie das „KSV Marketing Service“ und für den öffentlichen Bereich auf Basis des „Österreichischen Amtskalenders“ vorgenommen werden. Diese Aufstellung umfaßt 1.427 Organisationen im privaten und 62 im öffentlichen Bereich, die mehr als 200 Mitarbeiter beschäftigen⁶.

⁶ Ein Vergleich der ausgewählten Stichprobe mit amtlichen Statistiken (Arbeitsstättenzählung, 1991; Nichtlandwirtschaftliche Bereichszählung, 1995) war nur bedingt möglich, zeigte jedoch keine auffälligen Unterschiede.

1.4.2.2 Befragung

Die insgesamt 1.489 Fragebögen wurden mit einem eineinhalbseitigen Begleitschreiben im Oktober 1998 versandt.

Das Begleitschreiben enthielt folgende Informationen:

- Umfang und Ziel der Studie
- durchführende Organisation
- Hinweise zur Fragebogenbearbeitung
- Hinweis auf die Bedeutung der Teilnahme
- Zusicherung der Anonymität
- Ansprechperson für Rückfragen
- Möglichkeit der Zusendung des Ergebnisberichtes als Anreiz zur Mitarbeit
- Originalunterschrift des Untersuchungsleiters und der Ansprechperson

Weiters wurde eine Kurzzusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der letzten Untersuchungsrunde 1995 beigelegt, um den Befragungsteilnehmern einen besseren Überblick über die Ziele der Studie zu vermitteln.

Jeder Fragebogen wurde mit einer fortlaufenden Nummer auf der Rückseite versehen. Diese Kennzeichnung diente ausschließlich der internen Kontrolle des Fragebogenrücklaufs im Hinblick auf gezielte Nachfaßaktionen. Von einem Freiumschlag zur Rücksendung wurde Abstand genommen, da angenommen werden kann, daß die von den Organisationen zu tragenden Portokosten keinen Einfluß auf die Antwortbereitschaft haben. Schließlich wurden die Unterlagen in einem Geschäftskuvert mit der Adresse der durchführenden Institution versandt, um einer Verwechslung mit Werbematerial vorzubeugen. Auf eine spezielle Versandart wurde verzichtet.

Als Versandtermin wurde Mitte Oktober 1998 bewußt so gewählt, daß den Befragungsteilnehmern auch nach Versendung eines Erinnerungsschreibens noch genügend Zeit zur Bearbeitung vor den Weihnachtsfeiertagen zur Verfügung stand.

1.4.2.3 Rücklauf und Repräsentativität

Rund fünf Wochen nach Versendung der Unterlagen konnte ein Rücklauf von 160 Fragebögen verzeichnet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,8 %. Um eine Verbesserung der Ausschöpfung zu erreichen, wurde ein Erinnerungsschreiben an jene Organisationen versandt, von denen noch keine Rückmeldung erfolgt war.

Nach Versendung dieses Schreibens trafen bis Anfang März 1999 weitere 84 Fragebögen ein, wobei im Verlauf des letzten Monats lediglich drei einlangende Fragebögen zu verzeichnen waren.

Rücklaufquote: 15,6%

Insgesamt sind im Verlauf von etwa vier Monaten nach Versendung der Unterlagen an 1.489 Organisationen 244 Fragebögen zurückgesandt worden.

Dies entspricht einer Rücklaufquote, definiert als Verhältnis zwischen zurückerhaltenen und postalisch versandten Fragebögen, von 16,4 %.

Von diesen Fragebögen waren sieben unbeantwortet, zwei Organisationen waren verkauft worden, eine Organisation aufgelöst, zwei verzogen und eine unbekannt. Jene sechs Organisationen, die verzogen, verkauft, aufgelöst oder unbekannt wa-

ren, sind als neutrale Ausfälle zu betrachten und von der Grundgesamtheit abziehen. Es ergibt sich somit eine korrigierte Grundgesamtheit von 1.483 Organisationen. Die Anzahl der verwertbaren Fragebögen belief sich nach Abschluß der Untersuchung auf 230, was einer Rücklaufquote, definiert als Verhältnis zwischen korrigierter Grundgesamtheit und verwertbaren Fragebögen, von 15,6 % entspricht.

Neben der Rücklaufquote, die in Relation zu ähnlichen Studien eine vergleichbare und damit akzeptable Höhe erreicht, gilt die Repräsentativität der Erhebung als wichtiges Bewertungskriterium. Generell gilt, daß die Repräsentativität einer Befragung jeweils nur im Hinblick auf gewisse Merkmale bewertet werden kann, ohne daß sichergestellt werden könnte, daß die Repräsentativität zwingend auch in Hinblick auf andere Merkmale gilt. Konkret bedeutet dies für die vorliegende Untersuchung:

1. Es wird davon ausgegangen, daß die Grundgesamtheit, wie sie durch die Zusammenstellung der insgesamt 1.489 Organisation erfaßt wird, keine wesentlichen Organisationen auf Grund systematischer Fehler übersieht und damit vollständig ist.
2. Die 230 Organisationen, die die Fragebögen ausgefüllt zurücksandten unterscheiden sich zumindest in Hinblick auf das Zurücksenden der Fragebögen von den nicht antwortenden Organisationen.
3. Repräsentativität wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verstanden als das Fehlen weiterer systematischer Unterschiede zwischen den Organisationen, die antworteten und denen, die dies nicht taten.
4. Als besonders wichtige Merkmale wurde bei der Überprüfung solcher systematischer Unterschiede zum einen auf die Branchenverteilung und zum anderen auf die Größe der Organisationen geachtet.

Damit ist die Überprüfung der Repräsentativität der Erhebung daran gebunden, daß man zumindest in Hinblick auf Branchenverteilung und Größe der Unternehmen die Organisationen, die antworteten mit denen vergleicht, die nicht antworteten. Es kann dabei argumentiert werden, daß die zeitlich erst spät antwortenden Organisationen in ihrem Verhalten stark denjenigen gleichen, die gar nicht antworten. So wurden späte Antworter ja erst zu Antwortern, nachdem ein Erinnerungsschreiben versandt wurde. Vergleicht man nun die zeitlich am frühesten mit den zeitlich am spätesten antwortenden, so kann ein Fehlen von Unterschieden zwischen diesen beiden Gruppen als Hinweis auf eine repräsentative Stichprobe gewertet werden.

Es finden sich keine Hinweise, die gegen eine Repräsentativität der Stichprobe sprechen

Hinsichtlich der Verteilung der frühesten 10% und der spätesten 10% antwortender Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Branchensektor kann kein statistisch signifikanter Unterschied festgestellt werden. Damit kann davon ausgegangen werden, daß hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit eine Repräsentativität der Stichprobe gegeben scheint.

Auch hinsichtlich der mittleren Unternehmensgröße der beiden Gruppen (früheste 10% vs. späteste 10%) finden sich keine statistischen Unterschiede.

Damit bestehen nach derzeitigem Stand der Auswertung keine Hinweise auf systematische Verzerrungen der Stichprobe hinsichtlich Branchenverteilung und Unternehmensgröße.

1.4.2.4 Wer beantwortete die Fragebögen?

In der Mehrzahl der Fälle antwortete der jeweils höchstrangigste Personalleiter (58,4%). Dort wo jemand anderer die Fragen beantwortete, waren es in 71,3% hochrangige Mitarbeiter der Personalabteilung (Personalleiter: 41,6%; Personalreferenten: 29,7%). Der Vorsitzende der Geschäftsleitung antwortete in 7,9% der Fälle.

Im Mittel sind die antwortenden Personen seit 14,0 Jahren in der jeweiligen Organisation tätig (Minimum: 1 Jahr, Maximum: 41 Jahre) und seit (im Mittel) 12,5 Jahren im Personalwesen (Minimum: 1 Jahr, Maximum: 40 Jahre).

Nur knapp 19% der antwortenden Personen waren Frauen.

1.5. Wichtige Ergebnisse

Die folgenden Ausführungen fassen markante Ergebnisse dieses Projektes zusammen und versuchen deren Einbettung vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Situation auf der Makroebene, den Forderungen auf der Mikroebene sowie möglichen kulturspezifischen Erklärungsfaktoren.

1.5.1 Makroebene

siehe S. 66f;
Tabelle 26; Abbildung
13; Tabelle 34;
Abbildung 16; Tabelle
37

siehe S. 43

siehe Tabelle 26

siehe S. 67f;
Abbildung 5;
Abbildung 6

siehe S. 80ff;
Abbildung 14; Tabelle
35; Abbildung 15;
Tabelle 36

siehe S. 71f;
Abbildung 7; S. 73f;
Abbildung 9

Grundsätzlich läßt sich festhalten, daß beide Eckpunkte, die für die Situation der österreichischen Exportwirtschaft kennzeichnend sind, im Einklang mit vielen Einzelergebnissen unserer empirischen Studie stehen.

So erweist sich auch im Rahmen unserer Daten beispielsweise Dänemark als stärker exportorientiert⁷ (%-Satz wachsender bzw. schrumpfender Absatzmärkte im Segment exportorientiert; wirtschaftliche Lage exportorientierter Unternehmen, Hauptsitz im Kernland).

Auf der anderen Seite ist in Österreich doch der Prozentsatz der exportorientierten Organisationen, die von wachsenden Absatzmärkten sprechen, höher als jener der nicht exportorientierten und weist damit auf die Bedeutung der Exportwirtschaft für das ganze Land.

Eine weitere Bestätigung von bekannten Zahlen/Daten/Fakten auf der Makroebene ist der vergleichsweise höhere Exportanteil Österreichs innerhalb Europas im Vergleich zu weltweiten Aktivitäten der anderen Länder. Dies liegt u.a. an der Osteuropakompetenz der heimischen Wirtschaft, die - trotz zwischendurch rückläufigen Zahlen in dieser Region – weit über überseeischen Interessen Österreichs liegt (vgl. dazu auch z.B. Mikulits/Weiss 1994: 40ff; Kung/Vejnoska 1997: 19f; Clement/Vlasits 1997: 8ff; etc.).

Im Vergleich zu Dänemark läßt sich weiters ein geringerer Anteil an Exporten im tertiären Sektor feststellen, was ebenfalls als Aufholbedarf im europäischen Vergleich gewertet werden muß (vgl. dazu auch z.B. Mikulits/Weiss 1994: 10ff).

Bemerkenswert im Hinblick auf die Makroebene ist auch die Tatsache, daß Qualität und Service in allen Ländern gleichermaßen als wichtige Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb betrachtet werden. Daneben ist Innovation im Vergleich der Segmente export- vs. nicht exportorientiert eindeutig wichtiger für das exportorientierte Segment, gegenüber Qualität und Service allerdings weit abgeschlagen. Beide Ergebnisse entsprechen Erkenntnissen im Zusammenhang mit Problemen Europas im internationalen Wettbewerb. Im Technologiebereich ist somit eindeutig weiterer Aufholbedarf gegeben (vgl. dazu z.B. Oser/Schröck 1998: 30).

Weitere Ergebnisse, wie z.B. die geringere Fluktuationsrate im Segment exportorientiert oder die hohe Zahl von Facharbeitern in der Produktion deuten darauf hin, daß die besondere Bedeutung der Exportwirtschaft sowohl bei Mitarbeitern als auch bei der Unternehmensführung Beachtung findet.

⁷ Dabei muß festgehalten werden, daß nicht alle darauf hindeutenden Ergebnisse statistisch signifikant waren.

1.5.2 Mikroebene

siehe S. 92f

Einige Resultate erstaunen wenig und stimmen mit den Alltagserfahrungen in der Praxis überein: so werden beispielsweise mehr Führungskräfte exportorientierter Unternehmen ins Ausland entsendet als nicht exportorientierter Organisationen.

siehe S. 98ff

Weiters gibt es einen Trend zur zentralen Zuständigkeit im Rahmen der Personalverantwortung – womit eine der Forderungen eines internationalen Personalmanagements von der Tendenz her erfüllt scheint (vgl. z.B. Scherm 1995: 114).

siehe S. 108f

Auch Strategien im Personalbereich werden in exportorientierten Unternehmen häufiger schriftlich festgehalten als in nicht exportorientierten.

siehe S. 117

Ebenfalls einleuchtend ist es, daß individuelle Vergütungen für Führungskräfte im Segment exportorientiert häufiger vorkommen.

Daneben gibt es aber auch eine Reihe von Ergebnissen, die nur schwer interpretiert werden können, jedenfalls aber in Bezug auf die für die Makroebene beschriebenen Situation (siehe S. 14f) sicherlich nicht förderlich sind. Außerdem stehen sie mit den auf der Mikroebene literaturgestützten und aufgrund der qualitativen Zusatzdaten erhobenen Forderungen (siehe S. 18f) nicht im Einklang.

siehe S. 88ff

Dies betrifft v.a. die Resultate im Bereich Aus- und Weiterbildung: zwar konnte in keinem der untersuchten Länder ein Unterschied zwischen den Segmenten export- vs. nicht exportorientiert im Hinblick auf Investitionen von Zeit und Geld in Ausbildung festgestellt werden.

siehe S. 91f

In Österreich zeigte sich aber darüber hinaus ein Defizit der Managerausbildung im Vergleich zu den Managern im nicht exportorientiertem Bereich (vgl. dazu auch Clement/Vlasits 1997: 22).

siehe S. Abbildung 27; Tabelle 42

Weiters werden z.B. die Personalleiter in Österreich nicht von Anfang an in die Strategieentwicklung miteinbezogen. Damit wird eine weitere wichtige auf der Mikroebene erhobene Forderung bisher ignoriert.

1.5.3 Kultur

vgl. S. 80; 95; 108

Fast keines der Ergebnisse erlaubt eine eindeutige kulturelle Zuordnung im Sinne der Hofstede'schen Dimensionen. Ohne weitere Analyse unter Verwendung der von ihm ermittelten Werte sollen im Rahmen unserer Studie, die Unterschiede im Hinblick auf die Marktorientierung feststellen möchte, keinerlei Interpretationen vorgenommen werden.

1.6 Ansatzpunkte zur Verbesserung

Abschließend soll noch versucht werden, einige Ansatzpunkte zur Verbesserung abzuleiten. Dies kann unseres Erachtens nicht getrennt von der Einbettung der beschriebenen Erkenntnisse in die Mikro- und Makroebene erfolgen und steht somit noch vor der Zusammenfassung der Detailergebnisse bzw. der ausführlichen Darstellung und Interpretation aller Auswertungen.

Aus- und Weiterbildung:

Eine wichtige Forderung der Exportwirtschaft geht in Richtung Ausbildung von Spezialistentum. Dabei wäre eine modulare Vorgangsweise zur Zusammenstellung von fachverwandten Feldern, die jeweils eine Vertiefung des gewählten Interessensgebietes fördern würde, vorstellbar. Es müßte auf mehreren Ebenen angesetzt werden:

- Förderung von technologischem Know-how (Informationswirtschaft; moderne Kommunikationstechnologien, Datennetzwerke, Prozeßinnovationen, Forschung und Entwicklung, etc.)
- Förderung von betriebswirtschaftlichem und angewandtem makroökonomischen Wissen (Finanzierung, Marketing, Wissen über Zielmärkte, Standortfaktoren, etc.)
- Förderung von management-relevantem Know-how (Führung, Motivation, internationales Personalmanagement, Change Management - Reorganisations- und Restrukturierungsprozesse, strategisches Management, etc.) - Berücksichtigung von Kulturspezifika in diesem Bereich
- Förderung der sozialen Kompetenz (im internationalen Bereich v.a. in Richtung interkulturelle Trainings, Religionssysteme, etc.)
- Weitere Förderung von Fremdsprachen

Verstärkung internationalen Bildungskooperationen:

Aktivitäten auf diesem Gebiet erscheinen notwendig, um die vorhin genannten Punkte optimal realisieren zu können. Sowohl auf der Ebene von Studierenden als auch auf betrieblicher Ebene ist dem verstärkten Austausch von Wissen und Personen zukünftig erhöhte Bedeutung beizumessen. Eine Förderung solcher Kooperationen durch die Vermittlung von Fachhochschulen, deren Bildungsauftrag in Richtung internationale Wirtschafts- und Unternehmensführung geht, kann empfohlen werden. Das verpflichtende Praxissemester könnte dafür einen Ansatzpunkt bieten.

Forschung und Entwicklung:

Eine Förderung von Forschungsaktivitäten auch im Bereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften durch z.B. Durchführung von Feasibility Studien für Unternehmen, die beispielsweise vor Expansions- oder Internationalisierungsentscheidungen stehen, Produktdiversifikationen vorhaben, etc. scheint im Bereich F&E sinnvoll und verwirklichtbar. Dies könnte im Rahmen der geforderten angewandten Forschung von jeweils facheinschlägigen Fachhochschulen durchgeführt werden und den gegenseitigen Know-how Transfer von Bildungsinstitutionen und Unternehmen fördern.

1.7 Zusammenfassung der Detailergebnisse

Die folgende Zusammenstellung basiert einerseits auf den Auswertungen der grundlegenden strukturellen Daten (Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur, wirtschaftlicher Lage der befragten Unternehmen, etc.) und andererseits auf der Hypothesentestung jener Hypothesen, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dieses Projektes formuliert wurden. Dabei handelt es sich um die folgenden Ausgangsfragen:

1. Inwiefern wirkt sich die Exportorientierung von Unternehmen (4 Länder im Vergleich) auf verschiedene Merkmale der Personalabteilung aus:
 - Größe der Personalabteilung/prozentueller Anteil der Personalkosten
 - Ausbildung des/der Personalleiters/-in
 - Position des/der Personalleiters/-in
 - Übertragung von Personalverantwortung an die Linie

2. Inwiefern wirkt sich die Exportorientierung von Unternehmen (4 Länder im Vergleich) auf verschiedene Merkmale der Personalarbeit aus:
 - Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und personalwirtschaftlichen Aufgaben
 - Personalbeschaffung
 - Personalmarketing
 - Arbeitsorganisation/Beschäftigungsverhältnisse
 - Entlohnungssysteme

Nachstehende Fragen wurden für den Bereich des internationalen Personalmanagements österreichischer Unternehmen konzipiert:

3. Welche Auswahlkriterien werden im Falle einer Auslandsentsendung bei der Rekrutierung von Mitarbeitern im Stammland im Hinblick auf die grenzüberschreitende Tätigkeit des Unternehmens berücksichtigt?

4. Wie werden Mitarbeiter auf Auslandseinsätze vorbereitet und welche Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Formen der Vorbereitung und bestimmten Merkmalen des Personalwesens eines Unternehmens (wie z.B. Größe der Personalabteilung; Position des Personalleiters, etc.)

Seite 42	Makroebene Österreich
Seite 42	Insgesamt 154 private Organisationen bilden die österreichische Stichprobe
Seite 45	64% der privaten österreichischen Organisationen sind exportorientiert
Seite 45	80% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 45	89% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 45	Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“. Besonders unwichtig ist die „Innovation“. „Innovation“ ist für exportorientierte Organisationen wichtiger als für nicht exportorientierte.
Seite 47	55% der exportorientierten Organisationen sind auch in Österreich beheimatet
	Makroebene Dänemark
Seite 49	Insgesamt 300 private Organisationen bilden die dänische Stichprobe
Seite 49	63% der privaten dänischen Organisationen sind exportorientiert
Seite 51	88% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 51	76% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 51	Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“. Besonders unwichtig ist die „Innovation“.
Seite 53	64% der exportorientierten Organisationen sind auch in Dänemark beheimatet
	Makroebene Deutschland (Ost)
Seite 55	Insgesamt 139 private Organisationen bilden die ostdeutsche Stichprobe
Seite 55	61% der privaten ostdeutschen Organisationen sind exportorientiert
Seite 57	45% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 57	49% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 57	Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“. Besonders unwichtig ist die „Innovation“.
Seite 59	82% der exportorientierten Organisationen sind auch in Deutschland beheimatet
	Makroebene Portugal
Seite 61	Insgesamt 119 private Organisationen bilden die portugiesische Stichprobe
Seite 61	66% der privaten portugiesischen Organisationen sind exportorientiert
Seite 63	70% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 63	81% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen
Seite 63	Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“. Besonders unwichtig ist die „Produktdifferenzierung“.

Seite 65

57% der exportorientierten Organisationen sind auch in Portugal beheimatet

Makroebene Ländervergleich: Markt, Branche

Seite 66

Österreich ist eher auf dem europäischen denn auf dem weltweiten Markt vertreten.

Seite 68

Im Dienstleistungssektor liegt Dänemark klar an der Spitze

Makroebene Ländervergleich: Fluktuationsrate, Fehlzeiten

Seite 71

Geringere Fluktuationsraten in exportorientierten Organisationen

Seite 72

Höherer Anteil an Fehlzeiten in exportorientierten Organisationen

Makroebene Ländervergleich: Mitarbeiterstruktur

Seite 73

Der Anteil der Arbeiter an der Gesamtbelegschaft ist in exportorientierten Organisationen höher

Seite 75

Der Anteil der Verwaltungsangestellten an der Gesamtbelegschaft ist in exportorientierten Organisationen geringer

Seite 76

Der Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten ist in – exportorientierten Organisationen geringer

Makroebene Ländervergleich: Personalkosten

Seite 77

Der Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten ist in exportorientierten Organisationen geringer

Makroebene Ländervergleich: Wirtschaftliche Lage

Seite 80

Die wirtschaftliche Lage ist in Deutschland (Ost) relativ schlecht.

Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen sind uneinheitlich

Makroebene Ländervergleich: Qualität und Innovation

Seite 81

Qualität und Innovation sind in exportorientierten Organisationen jeweils wichtiger, wobei die Innovation jedoch weit hinter der Qualität rangiert

Makroebene Ländervergleich: Hauptsitz

Seite 83

Der Anteil an exportorientierten Organisationen in Österreich, die auch in Österreich beheimatet sind ist relativ gering

Mikroebene: Aus- und Weiterbildung

Seite 89

Es zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Seite 89

In Österreich wird in nicht exportorientierten Organisationen ein signifikant höherer Anteil an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildung ausgegeben, als dies in exportorientierten Organisationen der Fall ist.

Seite 89

In Portugal wird in exportorientierten Organisationen ein signifikant höherer Anteil an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildung ausgegeben, als dies in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist.

Seite 91

In Österreich verbringen die Manager aus exportorientierten Organisationen signifikant weniger Tage pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen als die Manager aus nicht exportorientierten Organisationen.

Seite 91

In Dänemark verbringen die Arbeiter (Facharbeiter Produktion) aus exportorientierten Organisationen signifikant mehr Tage pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen als die Arbeiter aus nicht exportorientierten Organisationen.

Mikroebene: systematische Auslandseinsätze

Seite 92

Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte werden von exportorientierten Organisationen häufiger genutzt

Mikroebene: Weiterbildungsinhalte

Seite 93

Die Weiterbildungsinhalte „Strategieentwicklung“ und „Marketing und Vertrieb“ werden in exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen im gleichen Umfang vermittelt

Mikroebene: Ausbildung der Personalleiter

Seite 93

In exportorientierten Organisationen verfügt der Personalleiter seltener über einen Hochschulabschluß

Mikroebene: Größe der Personalabteilung

Seite 97

Die Größe der Personalabteilung in Relation zur Organisationsgröße wird nicht von der Marktorientierung beeinflusst

Mikroebene: Zentralisierung / Dezentralisierung

Seite 98

Wenig Veränderung in der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für Personalfragen in den letzten drei Jahren in Österreich

Seite 99

Zunahme der Verantwortlichkeit des direkten Vorgesetzten dort, wo es zu Veränderungen kam

Seite 99

In exportorientierten Organisationen ist in Österreich und Dänemark eine geringere Dezentralisierungstendenz zu beobachten, wohingegen in Deutschland (Ost) und Portugal das Gegenteil der Fall ist

Mikroebene: Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung

Seite 106

Keine Unterschiede hinsichtlich der Positionierung des Personalleiters in der Geschäftsleitung

Mikroebene: Personalwirtschaftliche Strategien

Seite 108

In exportorientierten Organisationen werden mehr personalwirtschaftliche Strategien schriftlich festgelegt

Seite 109

In exportorientierten Organisationen werden Personalleiter seltener bereits zu Beginn in die Strategieentwicklung mit einbezogen

Mikroebene: Personalbeschaffung

Seite 111

In exportorientierten Organisationen werden mehr Mitarbeiter im Ausland rekrutiert

Seite 114

Die Exportorientierung führt zu keinen Unterschieden hinsichtlich der Nutzung von Personalmarketing und Imagewerbung zur Personalbeschaffung

Mikroebene: Zusatz- und Sozialleistungen, Vergütungen

Seite 115

Die Exportorientierung führt zu keinen Unterschieden hinsichtlich der Vergabe von Zusatz- und Sozialleistungen

Seite 117

Die Exportorientierung hat keinen Einfluß auf die Vergabe von individuellen Vergütungen für Führungskräfte

Mikroebene: Auslandsentsendung

Seite 118

Sprachkenntnisse und Fachwissen sind die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl von Mitarbeitern für Auslandseinsätze

Seite 118

Die familiäre Situation spielt die geringste Rolle

Seite 123

Auch umfangreiche Vorbereitungsmaßnahmen auf Auslandseinsätze führen nicht zu größeren Personalabteilungen

Seite 125

Als Vorbereitung auf Auslandseinsätze kommen vornehmlich Sprachkurse und Look and See Trips zur Anwendung

2. Exportorientierung in Österreich, Dänemark, Deutschland (Ost) und Portugal - Makroebene

In den folgenden vier Unterkapiteln werden jeweils für jedes der vier in die Untersuchung aufgenommenen Länder einzeln die Merkmale der Makroebene dargestellt. Im fünften Unterkapitel erfolgt dann eine Vergleichende Darstellung.

2.1 Exportorientierung in Österreich

2.1.1 Definition der Stichprobe

Insgesamt lagen aus Österreich 230 Fragebögen vor, von denen 219 als private bzw. als öffentliche Organisationen ausgewiesen sind und für die zudem Daten über ihre Markt- bzw. Exportorientierung bekannt sind.

Insgesamt 154 private Organisationen bilden die österreichische Stichprobe

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden 154 privaten Organisationen in die Auswertung mit einbezogen, wohingegen öffentliche Organisationen ausgeschlossen wurden. Dies scheint vor dem Hintergrund einer in Frage stehenden Exportorientierung notwendig. Öffentliche Organisationen, zu denen auch die öffentliche Verwaltung zählt, können – mit wenigen Ausnahmen – von vornherein als nicht exportorientiert eingestuft werden. Auch als Vergleichsgruppe ist mit bestimmten Besonderheiten dieser Organisationen zu rechnen. Diese Besonderheiten lassen es notwendig erscheinen, auf diese Organisationen in der vorliegenden Arbeit zum Personalwesen und zur Exportorientierung im Europäischen Vergleich zu verzichten.

64% der privaten österreichischen Organisationen sind exportorientiert

Der geographische Markt der meisten privaten Organisationen in Österreich ist weltweit orientiert. Bei rund 36% der befragten Organisationen bleibt die Geschäftstätigkeit jedoch auf Österreich beschränkt. Im Sinne der vorliegenden Untersuchung werden im folgenden diejenigen Organisationen, die auf lokale, regionale oder nationale Märkte beschränkt bleiben als „nicht exportorientierte Organisationen“ aufgefaßt, wohingegen diejenigen Organisationen, die auf europäischen oder weltweiten Märkten agieren als „exportorientierte Organisationen“ zusammengefaßt werden.

Markt	prozentualer Anteil aller befragten Organisationen	
Lokal	3,9%	36,4%
Regional	14,9%	
National	17,5%	
Europäisch	24,0%	39,6%
Weltweit	39,6%	

Tabelle 2: Geographischer Markt. Stichprobe Österreich

2.1.2 Stichprobenbeschreibung: Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur⁸

- Der Median⁹ der Organisationsgrößen der für diese Untersuchung ausgewählten Stichprobe privater Organisationen liegt bei 490 Mitarbeitern für exportorientierte und bei nicht exportorientierten privaten Organisationen bei 495 Mitarbeitern.
- Für Organisationen, die Teil eines größeren Konzerns sind (dies sind 97,9% der exportorientierten Organisationen und 81,1% der nicht exportorientierten), wurden für Österreich in exportorientierten Organisationen als Median 605 Beschäftigte ermittelt bei insgesamt nur 18 auswertbaren nicht exportorientierten Organisationen, die zu dieser Frage Angaben machen konnten wurden 950 Beschäftigte als Median ermittelt. Weltweit (einschließlich Österreich) wurden 14712 Beschäftigte als Median bei exportorientierten Organisationen ermittelt.
- Viele der befragten Organisationen können bereits auf eine lange Firmengeschichte zurückblicken. 24% der exportorientierten Organisationen sind noch vor 1900 gegründet worden; 43,5 % vor 1946.
Die nicht exportorientierten Organisationen scheinen zum Teil älter zu sein als die exportorientierten. Bereits 31,4% wurden vor 1900 gegründet, vor 1946 waren es 52,9%.
- 49,0% der befragten exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 20,4% als schrumpfend. 43,6% der befragten nicht exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 16,4% als schrumpfend.

Diese Zahlen decken sich inhaltlich mit den aktuellen Informationen der Wirtschaftskammer Österreich, die sich im Rahmen ihrer Außenwirtschaftsorganisation intensiv mit Fragen des Exports in Österreich auseinandersetzt. Der Export wird als der Motor für das Wachstum der österreichischen Wirtschaft bezeichnet und sichert jeden 2. Arbeitsplatz in der Privatwirtschaft (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand 1999). Da die Exportquote Österreichs (28,3% des BIP) aber noch nicht so hoch ist, wie diejenige vergleichbarer kleiner Länder wurde von der Bundeskammer zwischen 1998 und 2000 eine „Exportoffensive“ mit einer Reihe von fördernden Maßnahmen für die mittelständische Wirtschaft gestartet. Da die hier vorliegenden Zahlen – wie schon erwähnt – Ende 1998 erhoben wurden, kann aber nur vermutet werden, daß es ev. bereits positive Auswirkungen gibt. Die Tatsache, daß allerdings ein niedrigerer Prozentsatz nicht exportorientierter Unternehmen (im Vergleich zu exportorientierten Unternehmen) ihren Absatzmarkt als schrumpfend bezeichnet, kann ohne genauere Hintergrundangaben nicht interpretiert werden. Wir möchten hier nur beispielhaft auf die bekannten Auswirkungen der Asienkrise verweisen, die u.a. möglicherweise auf die im Rahmen dieses Projektes erhobenen Zahlen gewirkt haben könnten.

⁸ Eine ausführliche tabellarische Darstellung aller Kennzahlen der befragten Organisationen finden sich im Anhang (Tabelle 30).

⁹ Ab Seite 145ff findet sich ein kurzes Glossar, in dem einige statistische Fachbegriffe näher erläutert werden.

Die folgende Differenzierung der befragten Unternehmen in Branchen bzw. Sektoren zeigt einen deutlichen Überhang des sekundären gegenüber dem tertiären Sektor im exportorientierten Bereich. Diese Ergebnisse untermauern die Aussagen der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer, die in ihrem Bericht 1999 eine Verstärkung der Dienstleistungsexporte (und dies nicht nur Tourismusbereich) fordert (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand, Bericht 1999:41; vgl. weiters z.B. Mikulits/Weiss 1994: 10ff).

Branche		exportorientiert	nicht exportorientiert
Land- und Forstwirtschaft	1. Sektor		1,8%
Energie und Wasserversorgung		2,0%	7,1%
Chemische Industrie	2. Sektor	11,2%	
Maschinen-, Metall-, Elektrotechnik-, Elektroindustrie, Feinmechanik, Büromaschinen und Datenverarbeitung		35,7%	12,5%
Übrige Industrie (wie z.B. Nahrungsmittel-, Textil-, Papier- und Druckindustrie)		21,4%	10,7%
Baugewerbe		6,1%	8,9%
Handel, Hotel, Gaststättengewerbe	3. Sektor	10,2%	19,6%
Transport, Nachrichtenvermittlung (z.B. Post, Bahn, Telekom, usw.)		4,1%	8,9%
Bank- und Versicherungsbetriebe, Wirtschaftsdienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Werbung, Rechtsanwaltskanzleien usw.)		6,1%	16,1%
Dienstleistungen an Privatpersonen und im Freizeitbereich			
Gesundheitswesen			3,6%
Übrige Dienstleistungen (wie z.B. Medien, Forschung)		1,0%	
Erziehungswesen einschließlich Hochschulwesen und Universitäten			
Länder und Gemeinden			
Bundesverwaltung			
Sonstiges		2,0%	3,6%
N		98	56

Tabelle 3: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Österreich

Verteilung der Organisationen auf Sektoren Österreich

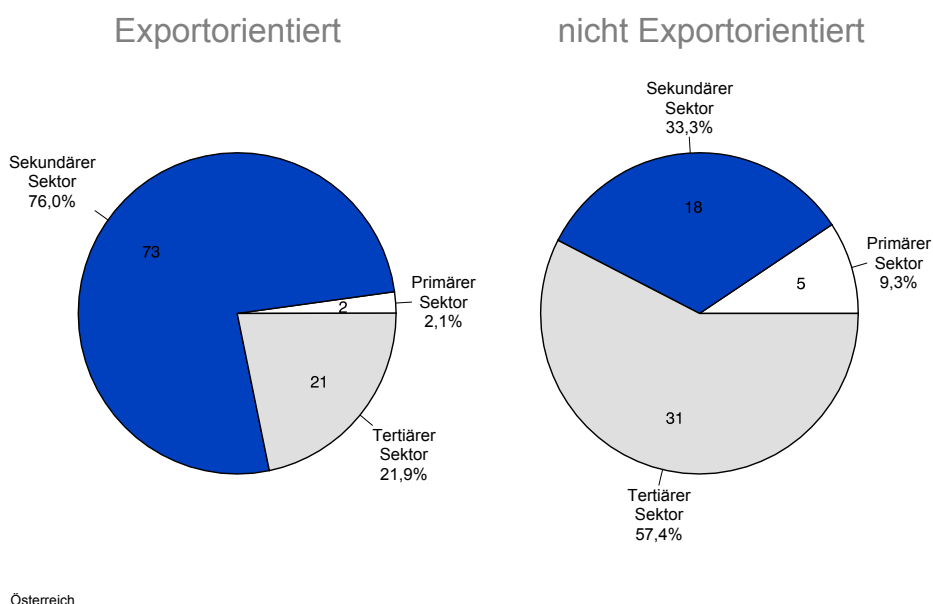


Abbildung 1: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Österreich

2.1.3 Wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen

80% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Die wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen war in den letzten drei Jahren überwiegend gut. So gaben 48,0% der exportorientierten Organisationen an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 32,0% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 10,0% reichte es zur Deckung der Kosten.

89% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Für nicht exportorientierte Organisationen zeigt sich ein ähnliches Bild: 56% der nicht exportorientierten Organisationen gaben an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 33,0% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 8,8% reichte es zur Deckung der Kosten.

Die Tatsache, daß ein höherer Prozentsatz nicht exportorientierter Unternehmen deutlich über dem Aufwand befindliche Erträge aufweist, kann ebenfalls ohne weitere Differenzierung der Daten nicht schlüssig interpretiert werden. Nähere Informationen über das Länderportfolio der im Datensatz befindlichen exportorientierten Unternehmen könnten beispielsweise Auskunft über mögliche Gründe wie z.B. unverhoffte Markteinbrüche durch die schon erwähnte Asienkrise geben. Abgesehen davon ist ein weiteres, erst in der Folge präsentiertes Ergebnis, augenfällig: in Österreich verbringen die Manager aus exportorientierten Organisationen signifikant weniger Tage pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen als die Manager in nicht exportorientierten Unternehmen (vgl. S.88ff). Mangelndes betriebswirtschaftliches Know-how im Zusammenhang mit der Bewältigung der neuesten weltweiten Veränderungen könnte in diesem Zusammenhang ein zusätzlich ausschlaggebender Faktor sein (vgl. dazu z.B. Berger 1997: 26, 32f; v. Trotha 1997: 160ff.; etc.). Eine andere Studie zur „Exportwertschöpfungskette Österreichs“ deckt sich mit unseren Ergebnissen und Überlegungen. Sie spricht explizit von „Qualifikationslücken heimischer Manager“, die von einem „Mangel essentieller Fremdsprachenkenntnisse bis hin zu einem ungenügenden Wissen über Spezifika der für sie relevanten Zielmärkte“ reichen (vgl. Clement/Vlasits 1997: 21f.).

Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“.
Besonders unwichtig ist die „Innovation“.
„Innovation“ ist für exportorientierte Organisationen wichtiger als für nicht exportorientierte.

Geht man nach den Merkmalen, die den befragten Organisationen im Hinblick auf ihre Kernprodukte bzw. -dienstleistungen besonders wichtig sind, um im Wettbewerb zu bestehen, so findet sich an erster Stelle „Qualität“, gefolgt von „Service“. An letzter Stelle dieser Rangordnung findet sich „Innovation“ (vgl. Tabelle 4), wobei sich dramatische Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen zeigen.

Auch hier besteht Deckung mit den letzten Erkenntnissen der Wirtschaftskammer, die im Rahmen der Exportoffensive u.a. von der Notwendigkeit einer Technologieoffensive spricht, um den bestehenden Rückstand im Bereich Forschung und Entwicklung, der in Österreich offensichtlich ist, zu verringern (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand, Bericht 1999:40f; vgl. weiters z.B. Clement/Vlasits 1997: 6ff, 21f.; Schwarz 1997: 27ff; etc.).

	sehr wichtig für exportorientier- te Organisatio- nen	sehr wichtig für nicht exportori- enterte Organi- sationen
Qualität	84,5%	75,5%
Serviceleistungen (Produktverfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit)	72,6%	69,8%
Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche)	55,8%	50,0%
Preis	52,1%	46,2%
Innovation	51,0%	24,0%

Tabelle 4: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. –dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Österreich

Diesen Ergebnissen entspricht im wesentlichen auch die Selbsteinschätzung der Organisationen, zu den TOP 10% der Branche zu gehören. Während die meisten Organisationen sich hinsichtlich der „Servicequalität“ durchaus zu den TOP 10% der Branche zählen, sind es bei der „Produktinnovationszeit“ nur noch 23,6% der exportorientierten Unternehmen. Dennoch ist dieser Prozentsatz höher als jener der nicht exportorientierten Organisationen (15,6%) und weist damit zusätzlich auf die erhöhte Bedeutung, die Innovationen sowie der Produktinnovationszeit im Bereich international agierender Unternehmen zukommt.

	Gehören zu den TOP 10% der Branche (exportorientierte Organisationen)	Gehören zu den TOP 10% der Branche (nicht exportorientierte Organisationen)
Servicequalität	60,2%	50,9%
Produktivität	53,8%	25,5%
Rentabilität	33,7%	31,3%
Produktinnovationszeit	23,6%	15,6%
Innovationsrate	28,9%	19,1%
Aktienmarktentwicklung	11,0%	4,8%

Tabelle 5: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Österreich

2.1.4 Unternehmenshauptsitz und Organisationsform

Hauptsitz in...	Häufigkeit	Prozent
Austria	100	64,1%
Germany	18	11,5%
Switzerland	10	6,4%
USA	7	4,5%
France	4	2,6%
The Netherlands	2	1,3%
UK	2	1,3%
Belgium	2	1,3%
Denmark	1	0,6%
Italy	1	0,6%
Ireland	1	0,6%
Japan	1	0,6%
Gesamt	149	95,5%
Fehlende Angabe	7	4,5%

Tabelle 6: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Österreich

Rund 10% der nicht exportorientierten Organisationen besitzen einen Hauptsitz außerhalb von Österreich.

55% der exportorientierten Organisationen sind auch in Österreich beheimatet

Dem gegenüber stehen rund 45% der exportorientierten Organisationen, die einen Hauptsitz außerhalb von Österreich besitzen. Damit sind rund 55% der befragten exportorientierten Organisationen auch tatsächlich in Österreich beheimatet. Eine genauere Aufschlüsselung dieser Zahlen zeigt, daß insgesamt 21,4% der befragten exportorientierten Organisationen unabhängige Gesellschaften sind, wohingegen 47% Tochtergesellschaften und 29,6% Hauptsitze nationaler bzw. internationaler Unternehmensgruppen sind.

Der Vergleich mit den befragten, nicht exportorientierten Organisationen weist einen wesentlich höheren Prozentsatz unabhängiger Gesellschaften (53,6%) und einen viel geringeren für die Tochtergesellschaften (26,4%) auf und bestätigt damit den im Bereich des Alltagswissens bestehenden Eindruck, daß die Mehrzahl der international agierenden Unternehmen in Österreich nicht unabhängig oder Tochtergesellschaften größerer Einheiten sind.

Eine deutliche Bestätigung dieser Ergebnisse liefern auch die folgenden Zahlen, die Auskunft über wichtige strukturelle Veränderungen (wie z.B. „Übernahme durch andere Organisationen“, „Verlegung/Umsiedlung“, etc.) geben. Erhoben wurden dabei vorrangig jene Veränderungen, die sich als kennzeichnend und wichtig für Unternehmen und ihren Bestand im internationalen Wettbewerb erwiesen haben. Bestätigend zeigt sich dabei, daß deutlich mehr der befragten, exportorientierten Organisationen in den letzten drei Jahren von jeder Form der in der Folge angeführten strukturellen Veränderungen betroffen waren (vgl. weiterführend z.B. Frese 1994:3ff; Kutschker 1997: 58ff; Jungnickel/Keller 1997: 341ff, etc.).

Die Organisation war in den letzten drei Jahren von folgenden Veränderungen betroffen...	prozentualer Anteil al- ler exportorientierten Organisationen	prozentualer Anteil al- ler nicht exportorien- tierten Organisationen
Erwerb von anderen Organisationen	40,8%	21,4%
Übernahme durch andere Organisationen	17,3%	3,6%
Fusion	16,3%	0%
Verlegung/Umsiedlung	10,2%	7,1%

Tabelle 7: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Österreich

2.2 Exportorientierung in Dänemark¹⁰

2.2.1 Definition der Stichprobe

Insgesamt 300 private Organisationen bilden die dänische Stichprobe

63% der privaten dänischen Organisationen sind exportorientiert

Insgesamt lagen aus Dänemark 515 Fragebögen vor, von denen 475 als private bzw. als öffentliche Organisationen ausgewiesen sind und für die zudem Daten über ihr Markt- bzw. Exportorientierung bekannt sind.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden 300 private Organisationen in die Auswertung einbezogen, wohingegen - wie auch bei Österreich - öffentliche Organisationen ausgeschlossen wurden.

Der geographische Markt der meisten privaten Organisationen in Dänemark ist weltweit orientiert. Bei rund 37,3% (Vergleichszahl Österreich 36%) der befragten Organisationen bleibt die Geschäftstätigkeit jedoch auf Dänemark beschränkt (vgl. Tabelle 8). Wie schon bei der österreichischen Stichprobe werden im Sinne der vorliegenden Untersuchung im folgenden diejenigen Organisationen, die auf lokale, regionale oder nationale Märkte beschränkt bleiben als „nicht exportorientierte Organisationen“ aufgefaßt, wohingegen diejenigen Organisationen, die auf europäischen oder weltweiten Märkten agieren als „exportorientierte Organisationen“ zusammengefaßt werden.

Markt	prozentualer Anteil aller befragten Organisationen	
Lokal	4,3%	
Regional	5,3%	
National	27,7%	37,3%
Europäisch	17,3%	
Weltweit	45,3%	

Tabelle 8: Geographischer Markt. Stichprobe Dänemark

2.2.2 Stichprobenbeschreibung: Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur

- Der Median der Organisationsgrößen der für diese Untersuchung ausgewählten Stichprobe privater Organisationen liegt bei 260 Mitarbeitern für exportorientierte und bei nicht exportorientierten privaten Organisationen bei 253,5 Mitarbeitern.
- Für Organisationen, die Teil eines größeren Konzerns sind (dies sind 88,6% der exportorientierten Organisationen und 87,3% der nicht exportorientierten), wurden für Dänemark in exportorientierten Organisationen als Median 410 Beschäftigte ermittelt bei insgesamt 47 auswertbaren nicht exportorientierten Organisationen, die zu dieser Frage Angaben machen konnten wurden 344 Beschäftigte als Median ermittelt. Weltweit (einschließlich Dänemark)

¹⁰ Eine ausführliche tabellarische Darstellung aller Kennzahlen der befragten Organisationen finden sich im Anhang (Tabelle 31).

wurden 5000 Beschäftigte als Median bei exportorientierten Organisationen ermittelt.

- Viele der befragten Organisationen können bereits auf eine lange Firmengeschichte zurückblicken. 12,3% der exportorientierten Organisationen sind noch vor 1900 gegründet worden; 35% vor 1946.

Im Gegensatz zu Österreich, wo sich die nicht exportorientierten Unternehmen durchschnittlich als älter erwiesen haben, gibt es in Dänemark kaum Unterschiede zwischen diesen beiden Gruppen: bei den nicht exportorientierten Organisationen wurden 11,9% vor 1900 gegründet, vor 1946 waren es 37,6%.

- 58,5% der befragten exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 12% als schrumpfend. 31,5% der befragten, nicht exportorientierten Organisationen verweisen auf einen wachsenden Absatzmarkt; nur 15,7% auf einen schrumpfenden. Auch diese Ergebnisse laufen nicht parallel zu jenen der österreichischen Stichprobe. Auffallend dabei ist aber, daß die dänischen Tendenzen der in der Literatur vertretenen Ansicht entsprechen, die besagt, daß im Zuge der sich ausbreitenden Globalisierungstendenzen internationales Engagement zum Bestand und Wachstum von Unternehmen „lebenswichtig“ ist (vgl. z.B. Borrmann 1997: 811ff; Eden 1997: 43ff; etc.).

Die folgenden beiden Darstellungen geben Auskunft über die Branchenzugehörigkeit bzw. in aggregierter Form über die Sektorzugehörigkeit der befragten Unternehmen. Im Vergleich zu Österreich ist zwar ebenfalls ein Überhang des sekundären gegenüber dem tertiären Sektor zu verzeichnen; interessant ist aber der wesentlich höhere Anteil Dänemarks im primären Sektor. Der primäre Sektor ist auch größer als im Segment nicht exportorientiert; dies bestätigt Wissen aus dem Alltagsbereich, das z.B. Milch- und Käseprodukten aus Dänemark eine weltweite Bekanntheit bescheinigt.

Branche		exportorientiert	nicht exportorientiert
Land- und Forstwirtschaft	1. Sektor	2,2%	1,8
Energie und Wasserversorgung		3,2%	1,8
Chemische Industrie	2. Sektor	3,8%	0,9
Maschinen-, Metall-, Elektrotechnik-, Elektroindustrie, Feinmechanik, Büromaschinen und Datenverarbeitung		32,2%	7,3
Übrige Industrie (wie z.B. Nahrungsmittel-, Textil-, Papier- und Druckindustrie)		21,5%	12,7
Baugewerbe		2,7%	10,9
Handel, Hotel, Gaststättengewerbe	3. Sektor	7,5%	21,8
Transport, Nachrichtenvermittlung (z.B. Post, Bahn, Telekom, usw.)		5,4%	7,3
Bank- und Versicherungsbetriebe, Wirtschaftsdienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Werbung, Rechtsanwaltskanzleien usw.)		6,5%	19,1
Dienstleistungen an Privatpersonen und im Freizeitbereich			0,9
Gesundheitswesen		1,1%	0,9
Übrige Dienstleistungen (wie z.B. Medien, Forschung)		2,2%	3,6
Erziehungswesen einschließlich Hochschulwesen und Universitäten			
Länder und Gemeinden			0,9
Bundesverwaltung			
Sonstiges		10,8%	9,1
N		188	112

Tabelle 9: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Dänemark

Verteilung der Organisationen auf Sektoren Dänemark

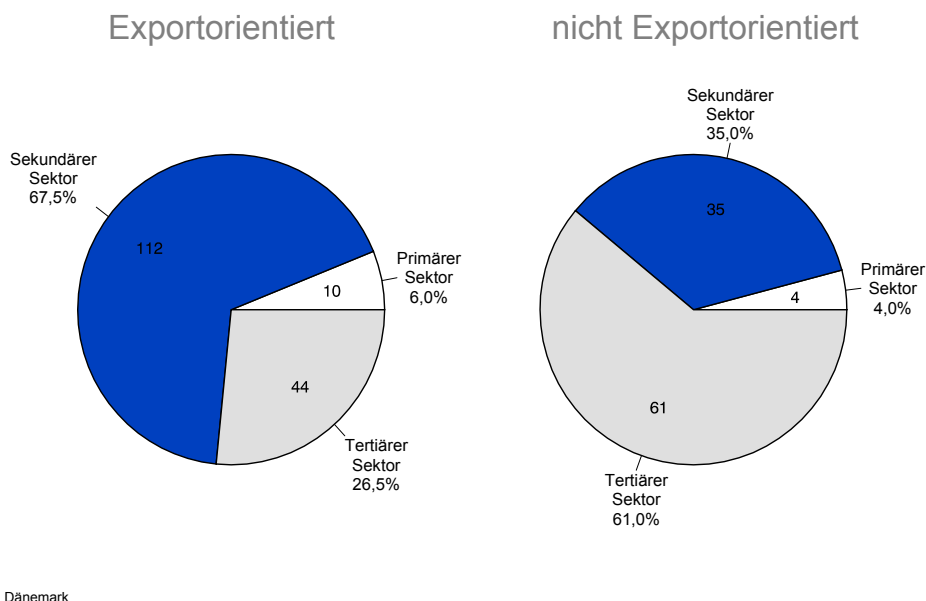


Abbildung 2: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Dänemark

2.2.3 Wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen

88% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Die wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen war in den letzten drei Jahren überwiegend gut. So gaben 61,2% der exportorientierten Organisationen an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 27,0% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 2,2% reichte es zur Deckung der Kosten.

76% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Für nicht exportorientierte Organisationen zeigt sich ein ähnliches Bild, obwohl doch ein niedrigerer Prozentsatz der nicht exportorientierten Organisationen (54,7%) angibt, daß die „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 21,7% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 8,5% reichte es zur Deckung der Kosten.

Diese Ergebnisse decken sich mit jenen, die für Dänemark im exportorientierten Bereich angeben, daß die Mehrzahl der Unternehmen ihren Absatzmarkt als wachsend erlebt und auch damit, daß Dänemark im Export durchschnittlich gute Quoten aufweist (vgl. z.B. Clemet/Vlasits 1997: 4ff). In diesem Sinne entspricht der dänische Trend auch den Aussagen in der einschlägigen Literatur, die – wie schon angesprochen – internationale Geschäftstätigkeit im weitesten Sinne als sehr wesentlich für den Geschäftserfolg von Unternehmen ansieht (vgl. z.B. Bamberger/Evers 1997: 105ff; weiterführend Küng/Vejnoska 1997: 14ff; etc.).

Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“. Besonders unwichtig ist die „Innovation“.

Bei den Merkmalen, die den befragten Organisationen im Hinblick auf ihre Kernprodukte bzw. –dienstleistungen besonders wichtig sind, um im Wettbewerb zu bestehen, ist interessant, daß auch hier an erster Stelle „Qualität“ bei den exportorientierten Organisationen und „Servicequalität“ bei den nicht exportorientierten

stehen. An letzter Stelle beider Rangordnungen findet sich wie auch in Österreich „Innovation“ (vgl. Tabelle 10).

	sehr wichtig für exportorientier- te Organisatio- nen	sehr wichtig für nicht exportori- entierte Organi- sationen
Qualität	89,6%	77,3%
Serviceleistungen (Produktverfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit)	76,4%	86,5%
Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche)	61,9%	57,8%
Preis	51,9%	47,7%
Innovation	51,9%	43,5%

Tabelle 10: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. -dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Dänemark

Ebenso parallel verläuft im wesentlichen auch die Selbsteinschätzung der dänischen Organisationen, zu den TOP 10% der Branche zu gehören. Servicequalität steht wieder an erster Stelle, während innovationsrelevante Faktoren nicht so eine starke Bedeutung haben. Interessant ist dabei, daß die Unterschiede zwischen exportorientiert und nicht exportorientierten Unternehmen in Bezug auf die genannten Kriterien im Gegensatz zu Österreich sehr gering sind.

	Gehören zu den TOP 10% der Branche (exportorientierte Organisationen)	Gehören zu den TOP 10% der Branche (nicht exportorientierte Organisationen)
Servicequalität	56,0%	55,9%
Produktivität	33,5%	36,0%
Rentabilität	32,2%	34,5%
Produktinnovationszeit	23,4%	21,7%
Innovationsrate	32,0%	34,6%
Aktienmarktentwicklung	14,7%	11,1%

Tabelle 11: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Dänemark

2.2.4 Unternehmenshauptsitz und Organisationsform

Hauptsitz in...	Häufigkeit	Prozent
Denmark	206	67,5%
Germany	16	5,2%
Switzerland	7	2,3%
USA	21	6,9%
France	5	1,6%
The Netherlands	8	2,6%
UK	9	3,0%
Belgium	4	1,3%
Austria	1	0,3%
Italy	1	0,3%
Norway	3	1,0%
Sweden	16	5,2%
Finland	3	1,0%
Japan	2	0,7%
Gesamt	302	99,0%
Fehlende Angabe	3	1,0%

Tabelle 12: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Dänemark

Rund 25% der nicht exportorientierten Organisationen besitzen einen Hauptsitz außerhalb von Dänemark.

64% der exportorientierten Organisationen sind auch in Dänemark beheimatet

Dem gegenüber stehen rund 36% der exportorientierten Organisationen, die einen Hauptsitz außerhalb von Dänemark besitzen. Damit sind rund 64% der befragten exportorientierten Organisationen auch tatsächlich in Dänemark beheimatet. Diese Ergebnisse belegen eindeutig den in verschiedenen Studien festgehaltenen Sachverhalt, daß nämlich rein österreichische Unternehmen im europäischen Vergleich noch wenig Exportorientierung aufweisen (vgl. Clement/Vlasits 1997: 4ff; Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand, Bericht 1999:39f).

Die genauere Aufschlüsselung zeigt mit Ausnahme der Prozentsätze für die Tochtergesellschaften einen ähnlichen Trend wie in Österreich: 18,5% der befragten exportorientierten Organisationen sind unabhängige Gesellschaften, wohingegen 34,8% Tochtergesellschaften und 45,1% Hauptsitze nationaler bzw. internationaler Unternehmensgruppen sind.

Insgesamt 39,1% der befragten nicht exportorientierten Organisationen sind unabhängige Gesellschaften, wohingegen 35,5% Tochtergesellschaften und 24,6% Hauptsitze nationaler bzw. internationaler Unternehmensgruppen sind.

Ein großer Teil der befragten Organisationen war in den letzten drei Jahren von wichtigen strukturellen Veränderungen (wie z.B. „Erwerb von anderen Organisationen, etc.) betroffen. Eine Interpretation der Ergebnisse ohne weitere Hintergrundinformation erscheint allerdings nicht zulässig. Im Gegensatz zu Österreich sind die Ergebnisse uneinheitlicher, und es ist hier kein der Literatur entsprechender Trend zu erkennen. Auffallend ist der Prozentsatz der Verlegungen/Umsiedlungen. Da aber nicht klar ist, ob es dabei z.B. um Verlegungen ins Ausland geht und sich auch im Bereich der nicht exportorientierten Unternehmen

ein fast gleich hohes Ergebnis zeigt, können im Moment keine differenzierteren Aussagen gemacht werden.

Die Organisation war in den letzten drei Jahren von folgenden Veränderungen betroffen...	prozentualer Anteil al- ler exportorientierten Organisationen	prozentualer Anteil al- ler nicht exportorien- tierten Organisationen
Erwerb von anderen Organisationen	38,3%	35,7%
Übernahme durch andere Organisationen	13,8%	17,0%
Fusion	6,4%	10,7%
Verlegung/Umsiedlung	23,4%	22,3%

Tabelle 13: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung, Stichprobe Dänemark

2.3 Exportorientierung in Deutschland (Ost) ¹¹

2.3.1 Definition der Stichprobe

Fast wie in Österreich lagen aus Deutschland (Ost) 240 Fragebögen vor, von denen 210 als private bzw. als öffentliche Organisationen ausgewiesen sind und für die wieder die Daten über ihr Markt- bzw. Exportorientierung bekannt sind.

Insgesamt 139 private Organisationen bilden die ostdeutsche Stichprobe

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden 139 privaten Organisationen in die Auswertung mit einbezogen und die öffentlichen Organisationen wieder ausgeschlossen.

61% der privaten ostdeutschen Organisationen sind exportorientiert

Auch in Deutschland (Ost) ist der geographische Markt der meisten privaten Organisationen weltweit orientiert. Bei rund 38,9% der befragten Organisationen bleibt die Geschäftstätigkeit jedoch auf Deutschland beschränkt (vgl. Tabelle 14). Die Definition von „nicht exportorientierten Organisationen“ sowie „exportorientierten Organisationen“ erfolgte analog zu Österreich und Dänemark.

Markt	prozentualer Anteil aller befragten Organisationen
Lokal	7,2%
Regional	20,9%
National	10,8%
Europäisch	19,4%
Weltweit	41,7%

Tabelle 14: Geographischer Markt. Stichprobe Deutschland (Ost)

2.3.2 Stichprobenbeschreibung: Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur

- Der Median der Organisationsgrößen der für diese Untersuchung ausgewählten Stichprobe privater Organisationen liegt bei 315 Mitarbeitern für exportorientierte und bei nicht exportorientierten privaten Organisationen bei 320 Mitarbeitern.
- Für Organisationen, die Teil eines größeren Konzerns sind (dies sind 67,1% der exportorientierten Organisationen und 63,0% der nicht exportorientierten), wurden für Deutschland (Ost) in exportorientierten Organisationen als Median 4500 Beschäftigte ermittelt bei insgesamt nur 8 auswertbaren nicht exportorientierten Organisationen, die zu dieser Frage Angaben machen konnten wurden 5200 Beschäftigte als Median ermittelt. Weltweit (einschließlich Deutschland (Ost)) wurden 32350 Beschäftigte als Median bei exportorientierten Organisationen ermittelt.

¹¹ Eine ausführliche tabellarische Darstellung aller Kennzahlen der befragten Organisationen finden sich im Anhang (Tabelle 32).

- Die folgenden, im Vergleich zu Österreich und Dänemark, stark abweichenden Ergebnisse spiegeln deutlich die Geschichte von Deutschland (Ost) als Transformationswirtschaft (vgl. dazu z.B. Hanel 2000: 157ff): nur 6,2% der exportorientierten Organisationen sind noch vor 1900 gegründet worden; 16,0% vor 1946. Erst ab 1990 nimmt die Zahl der Unternehmensgründungen stark zu. Zwischen 1990 und 1997 wurden rund 43% aller befragten Unternehmen gegründet.
Für die nicht exportorientierten Organisationen zeigt sich ein ähnliches Bild. Bereits 7,5% wurden vor 1900 gegründet, vor 1946 waren es 13,2%. Zwischen 1990 und 1994 wurden rund 45% aller befragten Unternehmen gegründet.
- Auch das nächste Ergebnis unterscheidet sich wesentlich von jenen der beiden vorher dargestellten Länder: der Prozentsatz von Unternehmen mit wachsendem Absatzmarkt ist im exportorientierten Segment viel höher als im nicht exportorientierten. Damit wird indirekt die in der Literatur häufig betonte Bedeutung von Internationalisierungsbestrebungen zur Verbesserung nationaler Wirtschaften bestätigt (vgl. z.B. Welge/Holtbrügge 1998: 38ff, etc.). 58,3% der befragten exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 13,1% als schrumpfend. 13,2% der befragten, nicht exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; 47,2% als schrumpfend. Ein weiterer Wettbewerbsfaktor der neuen deutschen Bundesländern, der sich auf dieses Ergebnis ausgewirkt hat, könnten die vergleichsweise niedrigeren Lohn- und Gehaltskosten für qualifiziertes Personal sein (vgl. z.B. Dunkel/ Hermann/ Lindner 1996; etc.)

Die Untersuchung der im Export besonders stark engagierten Branchen bzw. Sektoren weist – etwas stärker als bei den beiden bereits dargestellten Ländern (Österreich und Dänemark) – wieder einen Überhang des sekundären Sektors auf (vgl. dazu weiterführend z.B. Müller-Merbach 1994: 69).

Branche		exportorientiert	nicht exportorientiert
Land- und Forstwirtschaft	1. Sektor		
Energie und Wasserversorgung		2,4%	13,0%
Chemische Industrie	2. Sektor	9,6%	
Maschinen-, Metall-, Elektrotechnik-, Elektroindustrie, Feinmechanik, Büromaschinen und Datenverarbeitung		49,4%	7,4%
Übrige Industrie (wie z.B. Nahrungsmittel-, Textil-, Papier- und Druckindustrie)		13,3%	7,4%
Baugewerbe		1,2%	16,7%
Handel, Hotel, Gaststättengewerbe	3. Sektor	6,0%	
Transport, Nachrichtenvermittlung (z.B. Post, Bahn, Telekom, usw.)		1,2%	14,8%
Bank- und Versicherungsbetriebe, Wirtschaftsdienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Werbung, Rechtsanwaltskanzleien usw.)		1,2%	3,7%
Dienstleistungen an Privatpersonen und im Freizeitbereich		1,2%	3,7%
Gesundheitswesen			
Übrige Dienstleistungen (wie z.B. Medien, Forschung)		4,8%	9,3%
Erziehungswesen einschließlich Hochschulwesen und Universitäten		1,2%	1,9%
Länder und Gemeinden			
Bundesverwaltung			
Sonstiges		8,4%	22,2%
N		85	54

Tabelle 15: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Deutschland (Ost)

Verteilung der Organisationen auf Sektoren Deutschland (Ost)

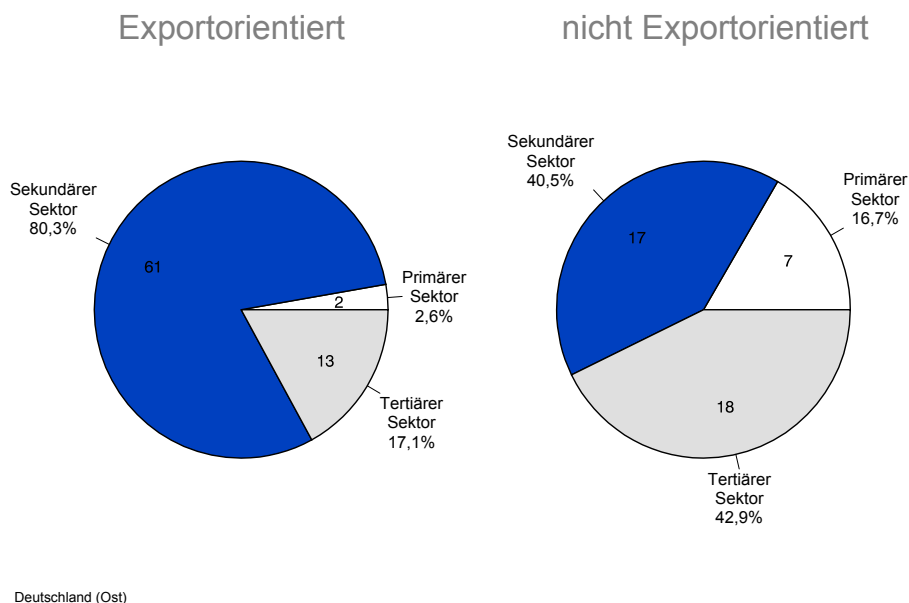


Abbildung 3: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Deutschland (Ost)

2.3.3 Wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen

45% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Die wirtschaftliche Lage der befragten Unternehmen in Deutschland (Ost) ist als deutlich schwächer zu beurteilen als in den beiden vorher beschriebenen Ländern. Dies gilt gleichermaßen für beide Segmente (export- und nicht exportorientiert) und bestätigt im Vergleich den in der Literatur vielfach angesprochenen Kampf von Unternehmen aus Transformationswirtschaften auf dem freien Weltmarkt: 15,4% der exportorientierten Organisationen gaben an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 29,5% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 24,4% reichte es zur Deckung der Kosten.

49% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Für nicht exportorientierte Organisationen zeigt sich ein ähnliches Bild: 17,8% der nicht exportorientierten Organisationen gaben an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 31,1% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 31,1% reichte es zur Deckung der Kosten. Die jeweiligen Zahlen im Bereich der Kostendeckung können als vergleichsweise positiv beurteilt werden.

Besonders unwichtig ist die „Innovation“.

Mit Ausnahme der wesentlich höheren Bedeutung, die dem Preis in Deutschland (Ost) im Hinblick auf Kernprodukte bzw. –dienstleistungen (und das im Segment export- und nicht exportorientiert) beigemessen wird, entsprechen diese Ergebnisse dem sich bereits herauskristallisierten Trend, der Qualität sehr hoch und Innovation viel geringer einschätzt, wobei die Bedeutung beider für die Exportwirtschaft als wichtiger beurteilt wird (vgl. Tabelle 16). Spezifisch für Deutschland (Ost) sind die im Vergleich (v.a. auch zu Dänemark)

viel dramatischeren Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen. Indirekt zeigt sich darin ebenfalls, daß international agierende Unternehmen gesamtwirtschaftlich als sehr wichtig beurteilt werden und in diesen Bereichen auf allen Ebenen Bestrebungen bestehen, gute Leistungen zu bringen (vgl. weiterführend z.B. v. Beyme 1996:305ff; etc.)

	sehr wichtig für exportorientier- te Organisatio- nen	sehr wichtig für nicht exportori- entierte Organi- sationen
Qualität	92,9%	72,0%
Serviceleistungen (Produktverfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit)	67,1%	54,9%
Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche)	61,0%	41,2%
Preis	74,1%	76,5%
Innovation	50,0%	20,0%

Tabelle 16: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. -dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Deutschland (Ost)

Dieser Trend setzt sich im wesentlichen auch in der Selbsteinschätzung der Organisationen, jeweils zu den TOP 10% der Branche zu gehören, fort. Die Unterschiede zwischen beiden Segmenten (Exportwirtschaft vs nicht exportorientierte Unternehmen) sind stärker als in den beiden anderen Ländern. Dies weist ebenfalls auf starke Internationalisierungsbestrebungen und damit wieder auf ein Bewußtsein für die Bedeutung der Exportwirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Kontext hin (vgl. weiterführend z.B. Windolf/Schief 1999: 260ff; etc.).

	Gehören zu den TOP 10% der Branche (exportorientierte Organisationen)	Gehören zu den TOP 10% der Branche (nicht exportorientierte Organisationen)
Servicequalität	31,2%	6,4%
Produktivität	24,4%	10,4%
Rentabilität	16,9%	8,2%
Produktinnovationszeit	25,0%	2,2%
Innovationsrate	25,3%	39,1%
Aktienmarktentwicklung	1,4%	2,2%

Tabelle 17: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Deutschland (Ost)

2.3.4 Unternehmenshauptsitz und Organisationsform

Hauptsitz in...	Häufigkeit	Prozent
Germany	119	83,8%
Denmark	2	1,4%
Switzerland	1	0,7%
USA	2	1,4%
France	2	1,4%
The Netherlands	2	1,4%
UK	3	2,1%
Austria	3	2,1%
Sweden	2	1,4%
Other Europe	1	0,7%
Canada	1	0,7%
Other	1	0,7%
Gesamt	139	97,9%
Fehlende Angabe	3	2,1%

Tabelle 18: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Deutschland (Ost)

82% der exportorientierten Organisationen sind auch in Deutschland beheimatet

Die folgenden Zahlen bestätigen die bereits präsentierten Ergebnisse im Hinblick auf die besondere Bedeutung, die dem Export für die ansässige Wirtschaft in Deutschland (Ost) zukommt. Rund 82% der befragten exportorientierten Organisationen sind in Deutschland beheimatet. Bemerkenswert ist daneben auch der besonders hohe Anteil an Tochtergesellschaften (50,6%); weiters sind 37,6% der befragten exportorientierten Organisationen unabhängige Gesellschaften und 8,2% Hauptsitze nationaler bzw. internationaler Unternehmensgruppen. Dem gegenüber stehen nur rund 18% der exportorientierten Organisationen, die einen Hauptsitz außerhalb von Deutschland besitzen.

Von den nicht exportorientierten Organisationen besitzen 11% einen Hauptsitz außerhalb von Deutschland. Insgesamt sind 59,6% des nicht exportorientierten Segmentes unabhängige Gesellschaften, wohingegen 33,3% Tochtergesellschaften und 16,7% Hauptsitze nationaler bzw. internationaler Unternehmensgruppen sind.

Anders als in Österreich und Dänemark erscheinen die folgenden Ergebnisse: von wichtigen strukturellen Veränderungen (wie z.B. „Erwerb von anderen Organisationen, etc.) waren in den letzten drei Jahren in Deutschland (Ost) weit weniger Unternehmen betroffen als in den beiden anderen Ländern. Einen logischen Erklärungsansatz bieten hier die bereits präsentierten Ergebnisse zum geringen Alter der „ostdeutschen“ Betriebe (43% aller befragten Unternehmen wurden erst zwischen 1990 und 1997 gegründet), so daß größere strukturelle Änderungen derzeit wohl auch noch nicht zu erwarten sind.

Die Organisation war in den letzten drei Jahren von folgenden Veränderungen betroffen...	prozentualer Anteil al- ler exportorientierten Organisationen	prozentualer Anteil al- ler nicht exportorien- tierten Organisationen
Erwerb von anderen Organisationen	18,8%	20,4%
Übernahme durch andere Organisationen	9,4%	1,9%
Fusion	8,2%	7,4%
Verlegung/Umsiedlung	7,1%	0%

Tabelle 19: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Deutschland (Ost)

2.4 Exportorientierung in Portugal¹²

2.4.1 Definition der Stichprobe

Insgesamt 119 private Organisationen bilden die portugiesische Stichprobe

Die portugiesische Stichprobe ist mit 169 Fragebögen, von denen 147 als private bzw. als öffentliche Organisationen ausgewiesen sind, die kleinste der vier in die Untersuchung miteinbezogenen Länder.

119 private Organisationen konnten in die Auswertung einbezogen werden; öffentliche Organisationen wurden aus den genannten Gründen ausgeschlossen, Daten über Markt- bzw. Exportorientierung waren auch hier bekannt.

66% der privaten portugiesischen Organisationen sind exportorientiert

Die folgende Tabelle zeigt wieder die geographische Verteilung des Marktes der Unternehmen in Portugal. Die weltweite Orientierung wird klar ersichtlich; bei rund 35% der befragten Organisationen bleibt die Geschäftstätigkeit jedoch auf Portugal beschränkt (vgl. Tabelle 20). Die Differenzierung zwischen export- und nicht exportorientiert erfolgte wie bisher.

Markt	prozentualer Anteil aller befragten Organisationen	
Lokal	2,5%	34,5%
Regional	5,9%	
National	26,1%	
Europäisch	20,2%	
Weltweit	45,4%	

Tabelle 20: Geographischer Markt. Stichprobe Portugal

2.4.2 Stichprobenbeschreibung: Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur

- Der Median der Organisationsgrößen der für diese Untersuchung ausgewählten Stichprobe privater Organisationen liegt bei 357,5 Mitarbeitern für exportorientierte und bei nicht exportorientierten privaten Organisationen bei 276 Mitarbeitern.
- Für Organisationen, die Teil eines größeren Konzerns sind (dies sind 79,5% der exportorientierten Organisationen und 84,2% der nicht exportorientierten), wurden für Portugal in exportorientierten Organisationen als Median 643 Beschäftigte ermittelt bei insgesamt nur 21 auswertbaren nicht exportorientierten Organisationen, die zu dieser Frage Angaben machen konnten wurden 700 Beschäftigte als Median ermittelt. Weltweit (einschließlich Portugal) wurden 14000 Beschäftigte als Median bei exportorientierten Organisationen ermittelt.

¹² Eine ausführliche tabellarische Darstellung aller Kennzahlen der befragten Organisationen finden sich im Anhang (Tabelle 33).

- Die Unternehmen in Portugal erweisen sich als jünger als jene in Österreich und Dänemark: 3,1% der exportorientierten Organisationen sind noch vor 1900 gegründet worden; 26,2% vor 1946. Ähnliches zeigt sich für die nicht exportorientierten Organisationen. Bereits 5,4% wurden vor 1900 gegründet, vor 1946 waren es 24,3%. Dennoch bleibt Deutschland (Ost) hier mit einer besonders großen Anzahl ganz junger Unternehmen die Ausnahme.
- Portugal bestätigt den europäischen Trend (mit Ausnahme von Österreich): international tätige Unternehmen haben eher wachsende als schrumpfende Absatzmärkte. 47,9% der befragten exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 11,3% als schrumpfend. 43,6% der befragten, nicht exportorientierten Organisationen bezeichnen ihren Absatzmarkt als wachsend; nur 17,9% als schrumpfend.

Die Verteilung auf Branchen und Sektoren weist Portugal als Sonderfall aus. Der in beiden Segmenten (export- und nicht exportorientiert) sehr starke sekundäre Bereich dominiert unangefochten den exportorientierten Bereich. Auch branchenmäßig ist Portugal nicht - wie alle anderen behandelten Länder - in der Maschinen-, Metall-, etc. Industrie stark, sondern im Feld Nahrungsmittel, Textil, etc.

Branche		export-orientiert	nicht export-orientiert
Land- und Forstwirtschaft	1. Sektor		
Energie und Wasserversorgung			2,4%
Chemische Industrie	2. Sektor	1,3%	7,3%
Maschinen-, Metall-, Elektrotechnik-, Elektroindustrie, Feinmechanik, Büromaschinen und Datenverarbeitung		27,6%	7,3%
Übrige Industrie (wie z.B. Nahrungsmittel-, Textil-, Papier- und Druckindustrie)		46,1%	14,6%
Baugewerbe		2,6%	22,0%
Handel, Hotel, Gaststättengewerbe	3. Sektor	5,3%	17,1%
Transport, Nachrichtenvermittlung (z.B. Post, Bahn, Telekom, usw.)		1,3%	2,4%
Bank- und Versicherungsbetriebe, Wirtschaftsdienstleistungen (z.B. Unternehmensberatung, Werbung, Rechtsanwaltskanzleien usw.)		2,6%	12,2%
Dienstleistungen an Privatpersonen und im Freizeitbereich			
Gesundheitswesen			
Übrige Dienstleistungen (wie z.B. Medien, Forschung)			2,4%
Erziehungswesen einschließlich Hochschulwesen und Universitäten			2,4%
Länder und Gemeinden			
Bundesverwaltung			
Sonstiges		13,2%	9,8%
N		78	41

Tabelle 21: Verteilung der Branchenzugehörigkeit der befragten Organisationen. Die Prozentangaben wurden getrennt für exportorientierte und nicht exportorientierte Organisationen ermittelt. Stichprobe Portugal

Verteilung der Organisationen auf Sektoren Portugal

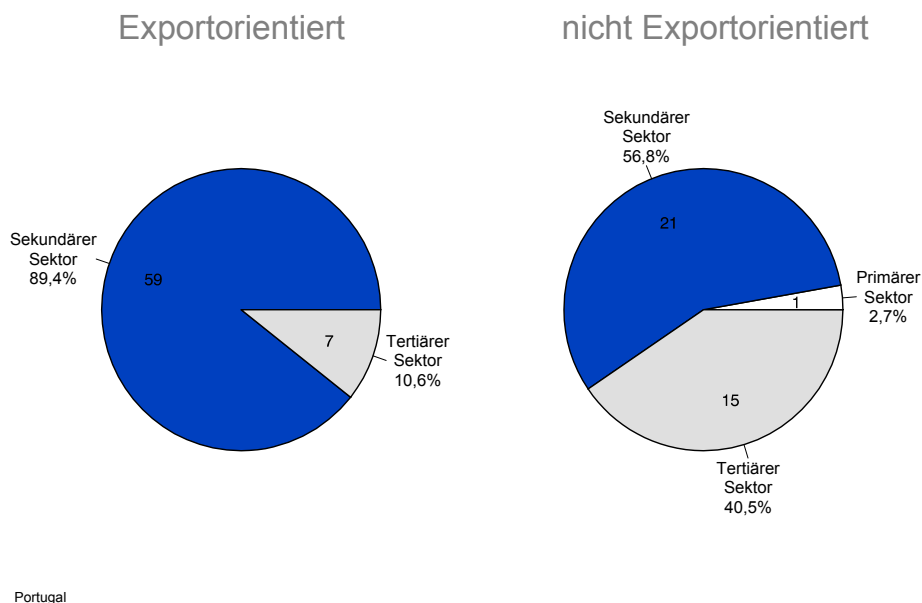


Abbildung 4: Verteilung der Organisationen auf den primären, sekundären und tertiären Sektor. Stichprobe Portugal

2.4.3 Wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen

70% der exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

In Bezug auf die wirtschaftliche Lage der befragten Organisationen ist Portugal mit Österreich auf einer Linie zu sehen. Ein geringerer Prozentsatz exportorientierter Organisationen (27,6%) gab an, daß ihre „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 42,1% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 14,5% reichte es zur Deckung der Kosten.

81% der nicht exportorientierten Organisationen konnten Gewinne verbuchen

Bei den nicht exportorientierten Organisationen sind es 31,7%, deren „Erträge deutlich über dem Aufwand“ lagen. Weitere 48,8% der Organisationen konnten zumindest einen „geringen Gewinn“ erwirtschaften, bei 12,2% reichte es zur Deckung der Kosten.

Besonders wichtig um im Wettbewerb zu bestehen ist die „Qualität“. Besonders unwichtig ist die „Produktdifferenzierung“.

„Qualität“ und „Service“ als wichtige Merkmale von Kernprodukten bzw. –dienstleistungen liegen auch in Portugal an oberster Stelle. An letzter Stelle dieser Rangordnung findet sich allerdings die „Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche)“ und nicht die „Innovation“ wie in den anderen untersuchten Ländern (vgl. Tabelle 22). Der Preis ist v.a. in der Differenzierung der beiden Segmente export- vs nicht exportorientiert ein wichtiges Element. Hier scheint der bekanntermaßen niedrigere Preisindex von Portugal als Wettbewerbsfaktor eine Rolle zu spielen (vgl. dazu auch Eurostat 1998: 188).

	sehr wichtig für exportorientier- te Organisatio- nen	sehr wichtig für nicht exportori- enterte Organi- sationen
Qualität	97,4%	87,8%
Serviceleistungen (Produktverfügbarkeit, Liefergeschwindigkeit)	77,3%	67,5%
Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche)	39,7%	36,6%
Preis	64,9%	46,3%
Innovation	56,8%	50,0%

Tabelle 22: „Sehr wichtige“ Merkmale (um im Markt bestehen zu können) der Kernprodukte bzw. -dienstleistungen aller befragten Organisationen. Stichprobe Portugal

Diesen Ergebnissen entspricht im wesentlichen auch die Selbsteinschätzung der Organisationen, jeweils zu den TOP 10% der Branche zu gehören.

	Gehören zu den TOP 10% der Branche (exportorientierte Organisationen)	Gehören zu den TOP 10% der Branche (exportorientierte Organisationen)
Servicequalität	52,7%	50,0%
Produktivität	41,9%	38,5%
Rentabilität	36,1%	35,9%
Produktinnovationszeit	30,3%	30,6%
Innovationsrate	38,0%	23,1%
Aktienmarktentwicklung	14,9%	13,5%

Tabelle 23: Selbsteinstufung der Organisationen, ob sie hinsichtlich der aufgeführten Kriterien zu den TOP 10% der Branche gehören. Stichprobe Portugal

2.4.4 Unternehmenshauptsitz und Organisationsform

Hauptsitz in...	Häufigkeit	Prozent
Portugal	70	56,9%
Germany	13	10,6%
Switzerland	3	2,4%
USA	8	6,5%
France	8	6,5%
The Netherlands	2	1,6%
UK	1	0,8%
Belgium	2	1,6%
Denmark	2	1,6%
Other Asia/Pacific	2	1,6%
Canada	1	0,8%
Italy	1	0,8%
Other	2	1,6%
Japan	1	0,8%
Gesamt	117	95,1%
Fehlende Angabe	6	4,9%

Tabelle 24: Land, in dem der Hauptsitz der befragten Organisationen (Zusammenfassung von exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen) liegt. Stichprobe Portugal

57% der exportorientierten Organisationen sind auch in Portugal beheimatet

Die folgenden Zahlen decken sich weitgehend mit den bisherigen Erkenntnissen. Der Prozentsatz der exportorientierten Organisationen, die einen Hauptsitz außerhalb Portugals besitzen (43%) ist höher als jener der nicht exportorientierten Organisationen (rund 36%). Damit sind rund 57% der befragten exportorientierten Organisationen tatsächlich in Portugal beheimatet. Auch eine Aufschlüsselung der Daten bringt hier keine spektakulären Neuerungen. Portugal liegt im europäischen Trend. Insgesamt 41,0% der befragten exportorientierten Organisationen sind unabhängige Gesellschaften, wohingegen 39,7% Tochtergesellschaften und 18% Hauptsitze nationaler bzw. internationaler Unternehmensgruppen sind. Insgesamt 42,1% der befragten nicht exportorientierten Organisationen sind unabhängige Gesellschaften, wohingegen 28,9% Tochtergesellschaften und 28,9% Hauptsitze nationaler Unternehmensgruppen sind.

Wichtige strukturelle Veränderungen (wie z.B. „Erwerb von anderen Organisationen, etc.) gab es in den letzten drei Jahren zwar mehr als in Deutschland (Ost), doch im Vergleich zu den drei anderen Ländern belegt Portugal den letzten Platz.

Die Organisation war in den letzten drei Jahren von folgenden Veränderungen betroffen...	prozentualer Anteil aller exportorientierten Organisationen	prozentualer Anteil aller nicht exportorientierten Organisationen
Erwerb von anderen Organisationen	25,6%	31,7%
Übernahme durch andere Organisationen	16,7%	2,4%
Fusion	6,4%	9,8%
Verlegung/Umsiedlung	3,8%	0%

Tabelle 25: Erwerb / Übernahme / Fusion / Umsiedlung. Stichprobe Portugal

2.5 Exportorientierung - ein 4-Länder Vergleich

In den vorangegangenen Abschnitten wurde ein Überblick über die vorliegenden Daten gegeben, wobei jeweils für jedes der vier herangezogenen Länder einzeln grundlegende strukturelle Aspekte der befragten Organisationen dargestellt wurden. Im folgenden soll es nun darum gehen, diese Aspekte zusammenfassend in einen vergleichenden Rahmen zu stellen. Dabei werden jeweils ausgewählte Bereiche für jedes der vier Länder nebeneinander gestellt, Unterschiede und Ähnlichkeiten hervorgehoben und in ihren Bedeutungen für die weiteren Analysen diskutiert.

2.5.1 Geographischer Markt

Zwischen Österreich und den vier Vergleichsländern (Dänemark, Deutschland (Ost) und Portugal) zeigen sich im Hinblick auf die Verteilung der jeweiligen Hauptabsatzmärkte keine wesentlichen Unterschiede. Jeweils zwischen 35% bis 39% der befragten Organisationen bleiben auf lokale, regionale oder nationale Märkte beschränkt. Die hier beobachtbaren geringen Unterschiede zwischen den vier Ländern (maximal zeigen sich Differenzen von vier Prozent zwischen Portugal und Deutschland (Ost)) fallen in den Rahmen der statistischen Meßungenauigkeiten, so daß diese Unterschiede als statistisch nicht bedeutsam eingestuft werden können.

Unterteilt man den geographischen Markt der jeweils exportorientierten Organisationen in „Europa“ und „Weltweit“, so zeigt sich im wesentlichen eine 2:1-Verteilung, bei der der weltweite Markt überwiegt.

Der per Augenschein auffällige besonders große Unterschied zu Dänemark ist statistisch nicht signifikant.

Österreich ist eher auf dem europäischen denn auf dem weltweiten Markt vertreten.

In Österreich ist der europäische Markt im Vergleich zum weltweiten besonders stark vertreten. Dies bestätigen auch die Daten der Außenwirtschaftsorganisation der Wirtschaftskammer. Sie verweisen auf eine besonders starke Vertretung in den Oststaaten, aber eine besonders geringe Präsenz in den Überseeländern (vgl. Wirtschaftskammer Österreich – Export bringt Wohlstand, Bericht 1999:7f, 13ff, 38f; vgl. weiterführend z.B. Küng/Vejnoska 1997: 19ff). Dafür zeichnen neben politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten, die sich für die klein- und mittelbetriebliche Struktur der österreichischen Unternehmenslandschaft als sehr risikoreich erweisen, z.B. auch historische Nachteile verantwortlich (vgl. dazu auch z.B. Clement/Vlasits 1997: 10).

Markt	Österreich	Dänemark	Deutschland (Ost)	Portugal
Nicht exportorientiert	36,4%	37,3%	38,9%	34,5%
Exportorientiert	63,6%	62,7%	61,1%	65,5%
Von den Exportorientierten:				
Europäisch	37,8%	27,7%	31,4%	30,8%
Weltweit	62,2%	72,3%	68,6%	69,2%

Tabelle 26: Geographischer Markt. Ländervergleich

2.5.2 Branchenzugehörigkeit

Sowohl innerhalb der einzelnen Länder, als auch zwischen den Ländern zeigen sich zum Teil erhebliche Unterschiede in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit und die Exportorientierung.

So gilt innerhalb der jeweiligen Länder, daß exportorientierte Organisationen zu einem überwiegenden Anteil dem sekundären Sektor zuzurechnen sind. Der Anteil der exportorientierten Organisationen im Bereich des sekundären Sektors übersteigt dabei wesentlich die Zahl der im sekundären Sektor angesiedelten nicht exportorientierten Organisationen. Nicht exportorientierte Organisationen weisen einen weitaus größeren Anteil an Organisationen auf, die im tertiären Sektor beheimatet sind.

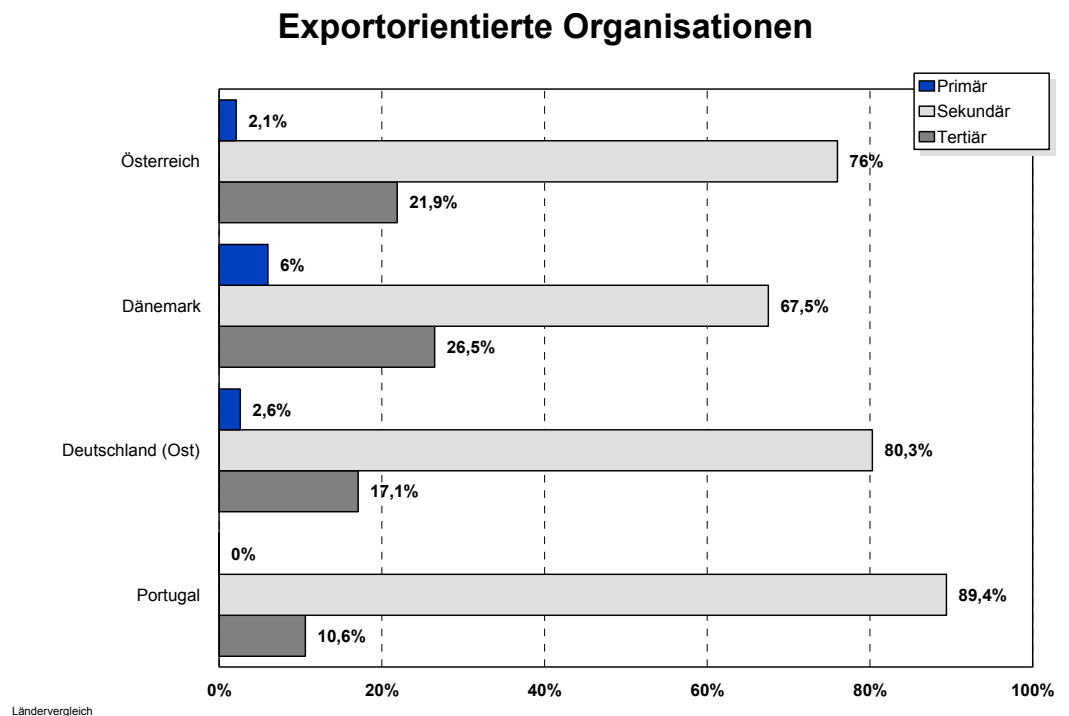


Abbildung 5. Verteilung der exportorientierten Organisationen auf die drei Sektoren im Ländervergleich.

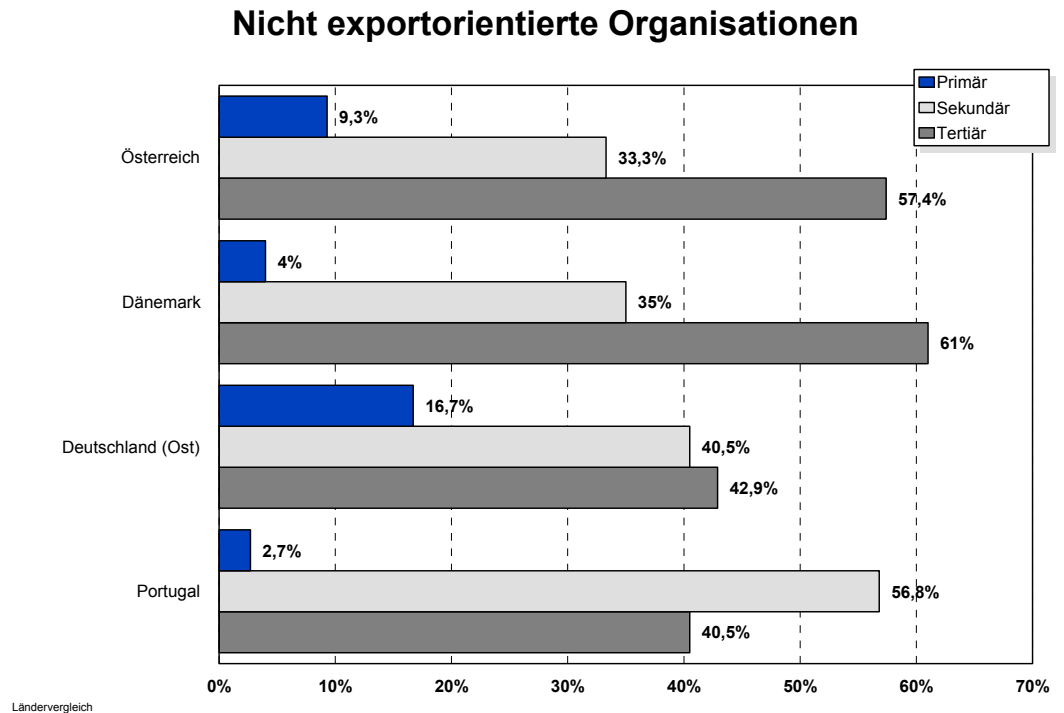


Abbildung 6. Verteilung der nicht exportorientierten Organisationen auf die drei Sektoren im Ländervergleich.

Im Dienstleistungssektor liegt Dänemark klar an der Spitze

Sehr deutliche Unterschiede zeigen sich zwischen Dänemark und Portugal: So sind in Portugal rund 89% der exportorientierten Organisationen dem sekundären Sektor zuzuordnen, wohingegen es in Dänemark nur rund 68% sind. Dieser Unterschied ist statistisch sehr signifikant¹³. Export, kommt in Portugal beinahe ausschließlich durch die Industrie zustande, der Dienstleistungsbereich spielt hingegen kaum eine Rolle. Anders das Bild in Dänemark, wo rund 27% der exportorientierten Organisationen dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind.

Verteilung auf die drei Sektoren

Statistischer Vergleich zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen je Land

Österreich	signifikant (P-2-seitig nach Chi-Quadrat-Test < 0,000000001)
Dänemark	signifikant (P-2-seitig nach Chi-Quadrat-Test < 0,000000001)
Deutschland (Ost)	signifikant (P-2-seitig nach Chi-Quadrat-Test < 0,000000001)
Portugal	signifikant (P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.0004)

Tabelle 27: Statistischer Vergleich der Sektorenverteilung zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen je Land.

Die in Tabelle 27 wiedergegebenen Signifikanztests belegen, wie sehr sich exportorientierte Organisationen von nicht exportorientierten im jeweiligen Land unterscheiden. Die Unterschiede sind jeweils sehr hoch. Im wesentlichen überraschen diese Ergebnisse aber nicht besonders, da es durchaus plausibel ist, daß sich vor allem Industriegüter des sekundären Sektors als Exportgüter anbieten.

¹³ P-2-seitig nach Fischer-Test = 0.000141797

Entgegen dieser Überlegung zeigt Dänemark jedoch, daß zu einem hohen Anteil auch Organisationen aus dem primären und dem tertiären Sektor einen über die nationalen Grenzen hinausreichenden Markt bedienen können (vgl. Abbildung 5; vgl. weiters z.B. Clement/Vlasits 1997: 24). Hier hat Portugal am meisten nach-zuholen.

Obwohl die Unterschiede zwischen Österreich und Dänemark in Hinblick auf exportorientierte Unternehmen nicht signifikant ausfallen, spannen Dänemark auf der einen Seite und Portugal auf der anderen zwei Pole auf, zwischen denen sich die anderen beiden Länder anordnen lassen. Sowohl Dänemark als auch Portugal unterscheiden sich jeweils signifikant vom Mittelwert, der aus den jeweils anderen drei Ländern gewonnen wird. Österreich liegt nach dieser Einteilung näher bei Dänemark und unterscheidet sich signifikant von Portugal. Deutschland (Ost) liegt hingegen näher bei Portugal und unterscheidet sich signifikant von Dänemark. Deutschland (Ost) und Österreich liegen jedoch selbst so dicht beieinander, daß sie sich nicht mehr signifikant unterscheiden.

Die folgenden beiden Tabellen fassen nochmals die Verteilung auf die drei Sektoren im Ländervergleich zusammen, zuerst für die exportorientierten und anschließend für die nicht exportorientierten Organisationen.

Exportorientierte Organisationen - Verteilung auf die drei Sektoren

Statistischer Vergleich zwischen den Ländern

	Dänemark	Deutschland (Ost)	Portugal	Mittelwert aus allen Ländern (ohne das jeweils zu testende Land)
Österreich			0.02	
Dänemark		0.04	0.0015	0.0004
Deutschland (Ost)				
Portugal				0.01

Die grau unterlegten Felder wurden auf Unterschiede getestet. Signifikante Ergebnisse sind als Zahlenwerte (P-2-seitig nach Chi-Quadrat-Test) angegeben. Der primäre Sektor wurde aus der Berechnung ausgeschlossen. Auf eine Alpha-Adjustierung wurde verzichtet.

Tabelle 28: Statistischer Vergleich der Sektorenverteilung zwischen den Ländern. Exportorientierte Organisationen.

Nicht exportorientierte Organisationen – Verteilung auf die drei Sektoren

Statistischer Vergleich zwischen den Ländern

	Dänemark	Deutschland (Ost)	Portugal	Mittelwert aus allen Ländern (ohne das jeweils zu testende Land)
Österreich	0.018			
Dänemark			0.006	0.045
Deutschland (Ost)			0.007	
Portugal				0.017

Die grau unterlegten Felder wurden auf Unterschiede getestet. Signifikante Ergebnisse sind als Zahlenwerte (P-2-seitig nach Chi-Quadrat-Test) angegeben. Der primäre Sektor wurde aus der Berechnung ausgeschlossen. Auf eine Alpha-Adjustierung wurde verzichtet.

Tabelle 29: Statistischer Vergleich der Sektorenverteilung zwischen den Ländern. Nicht exportorientierte Organisationen.

2.5.3 Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur

Ausgehend von den, in den vorhergehenden Kapiteln jeweils unter der Überschrift „Stichprobenbeschreibung: Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur“ wiedergegebenen Daten werden im folgenden Vergleiche sowohl zwischen den beiden Gruppen „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“ und den vier Ländern vorgenommen.

Methodisch kam jeweils eine zweifaktorielle Varianzanalyse zum Einsatz, die

- a) einen Haupteffekt für „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“,
- b) einen Haupteffekt für Unterschiede zwischen den vier Ländern und
- c) einen Wechselwirkungseffekt zwischen den in a) und b) genannten Faktoren auf statistische Signifikanz überprüft.

Im Rahmen dieser Analyse wurden folgende abhängige Variablen varianzanalytisch auf Unterschiede geprüft:

- Beschäftigte gesamt.
- Frauenanteil (Gesamtbelegschaft).
- Teilzeitbeschäftigte gesamt.
- Frauenanteil (Teilzeitbeschäftigte).
- Fluktuationsrate.
- Mitarbeiter unter 25 Jahren.
- Mitarbeiter über 45 Jahren.
- Fehlzeiten.
- Anteil der Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß.
- Anteil der Arbeiter.
- Anteil der Verwaltungsangestellten.
- Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten.
- Anteil der Führungskräfte.
- Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten.

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Schwerpunkt des Interesses auf Unterschieden liegt, die sich zwischen den Gruppen „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“ finden lassen, werden Auswertungsergebnisse, die nur Länderunterschiede, aber keine für die Exportorientierung ergaben, daher nicht weiter interpretiert. Die Berechnungen sind im Anhang unter der Kapitelüberschrift „Strukturelle Merkmale, die in keinem erkennbaren Zusammenhang mit der Exportorientierung stehen“, beigelegt (siehe S. 131) und können nach Bedarf in Kombination mit den davor dargestellten Tabellen zu den Strukturmerkmalen der verschiedenen Länder weiter untersucht werden.

Unterschiede, die auf „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“ zurückgehen, zeigen sich für folgende Fragestellungen:

- Fluktuationsrate.
- Fehlzeiten.
- Anteil der Arbeiter.
- Anteil der Verwaltungsangestellten.
- Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten.
- Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten.

2.5.3.1 Fluktuationsrate

Geringere Fluktuationsraten in exportorientierten Organisationen

Unabhängig von den vier Ländern zeigt sich als durchgehender Trend eine höhere Fluktuationsrate¹⁴ in nicht exportorientierten Organisationen. Besonders in Österreich zeigten sich gravierende Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Die nicht exportorientierten österreichischen Organisationen weisen die höchste Fluktuationsrate überhaupt auf, wohingegen die Fluktuationsrate der exportorientierten österreichischen Organisationen noch unter dem Niveau von Portugal und Dänemark liegt.

Für Österreich deuten Informationen, die wir aus dem qualitativen Teil unserer Studie gewonnen haben, darauf hin, daß sich die viel geringere Fluktuationsrate in international agierenden Unternehmen u.a. mit der häufig praktizierten internen Rekrutierungspraxis dieser Organisationen erklären lassen könnte (vgl. weiters z.B. Pausenberger/Noelle 1977:347ff). Vor allem für höhere Positionen, die sich direkt auf die Arbeit in und mit fremden Ländern bezieht, wird Personen aus dem eigenen Unternehmen der Vorzug gegeben. Im Zuge dessen ergeben sich für die Mitarbeiter natürlich bessere Karrierechancen, was sich erfahrungsgemäß positiv auf die Fluktuationsrate auswirkt (vgl. Perlitz 1995: 465f).

Weiters kann vermutet werden, daß die Förderungen, die die Bundesregierung in den letzten Jahren dem exportorientiertem Sektor der österreichischen Wirtschaft zukommen hat lassen, möglicherweise eine Aufbruchstimmung geschaffen haben, die sich positiv auf den Verbleib von Mitarbeitern in Unternehmen des exportorientierten Segments auswirkt (vgl. weiterführend z.B. Stöllnberger 1994: 149ff, 153ff).

- Haupteffekt Exportorientierung: Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse = 0,039). Die Fluktuationsrate (annual staff turnover) ist – unabhängig vom Land – in exportorientierten Organisationen signifikant geringer als in nicht exportorientierten Organisationen.
- Haupteffekt Land: Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Nur Dänemark und Portugal unterscheiden sich nicht)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.
- Grafik: vgl. Abbildung 7

¹⁴ Je nach Verständnis kommen unterschiedliche Berechnungsformeln für die Fluktuationsrate zur Anwendung. Grundsätzlich geht es darum, den Personalwechsel in Bezug auf den Personalbestand rechnerisch zu erfassen, um die kostenmäßigen (und auch sozialen) Auswirkungen auf den Betrieb zu verdeutlichen und damit auch Ursachen entgegenwirken zu können. Eine vereinfachte Formel lautet: Anzahl der Personalabgänge durch den durchschnittlichen Personalbestand mal 100 (vgl. Weber/Mayrhofer/Nienhäuser 1997: 104f).

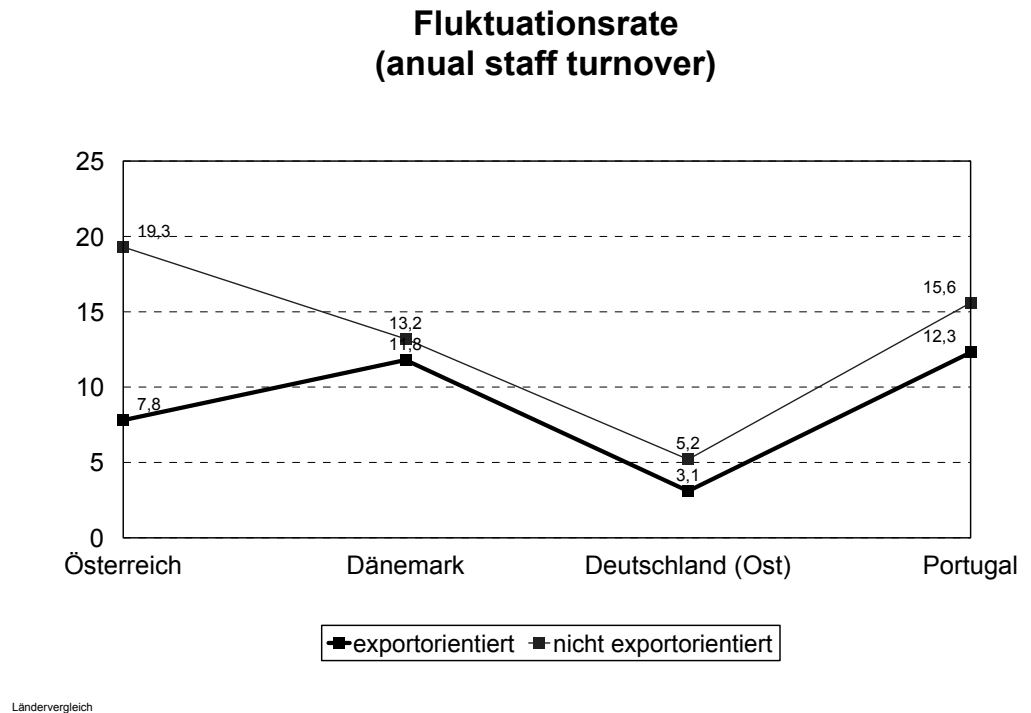


Abbildung 7. Fluktuationsrate (annual staff turnover).

2.5.3.2 Fehlzeiten

Höherer Anteil an Fehlzeiten in exportorientierten Organisationen

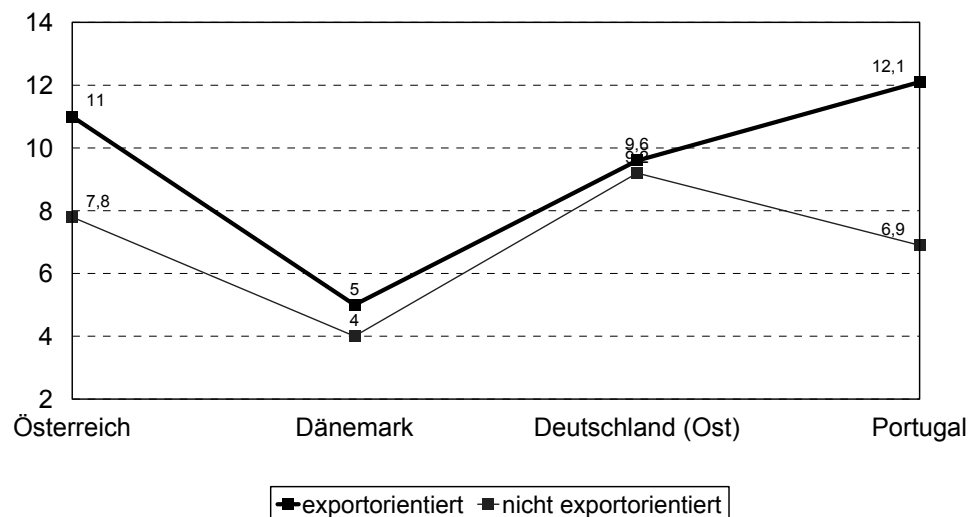
Im Gegensatz zur Fluktuationsrate, die in nicht exportorientierten Organisationen höher ausfällt, liegen die Fehlzeiten in diesem Segment systematisch unter denen in exportorientierten Organisationen. Besonders starke Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zeigen sich für Portugal und für Österreich. Die insgesamt geringsten Fehlzeiten weist Dänemark auf.

Eine Interpretation dieses Ergebnisses ist insofern nicht ohne weiteres möglich, als Fehlzeiten laut Definition zwar die „in Tagen gemessenen Abwesenheiten von Arbeitnehmern“ (Becker 1994:149f) meinen, allerdings in drei Gruppen zu differenzieren sind. Man unterscheidet zwischen Absentismus (motivationsbedingt), Krankenstand (krankheitsbedingt) und sonstigen Fehlzeiten (z.T. betrieblich bedingt, wie z.B. Fortbildungen, Sonderurlaube, etc.). Hier kann auf die weiterführenden Erkenntnisse unserer qualitativen Studie verwiesen werden, aufgrund derer deutlich wird, daß gerade international agierende Unternehmen verstärkt auf Aus- und Weiterbildung setzen, Sprachkurse fördern oder „Look-and-see-Trips“ für zukünftige Auslandsentsandte anbieten. Obwohl einige der in der Folge präsentierten Ergebnisse zeigen werden, daß dies kostenmäßig keinen erhöhten Niederschlag findet, kann angenommen werden, daß die im Bereich exportorientierter Unternehmen gehäuft auftretenden Fehlzeiten jedenfalls z.T. mittels der sonstigen Fehlzeiten erklärt werden können (vgl. dazu z. B. auch v. Trotha, in: Kyserk/Zur 1997:160ff). Ein weiteres Indiz für diese Interpretation ist die Tatsache, daß dieses Ergebnis für alle Länder gleichermaßen beobachtet werden konnte. Zusätzlich ist bekannt, daß die nordischen Länder im Bereich Sprachausbildung

und Sprachkenntnisse europaweit führend sind; dies könnte die vergleichsweise geringeren Fehlzeiten in Dänemark erklären.

- **Haupteffekt Exportorientierung:** Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse = 0,014). Die Fehlzeiten (Tage pro Jahr) sind – unabhängig vom Land – in exportorientierten Organisationen signifikant höher als in nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Dänemark unterscheidet sich jeweils von allen anderen Ländern.)
- **Wechselwirkung:** Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.
- **Grafik:** vgl. Abbildung 8

Fehlzeiten (Tage pro Jahr)



Ländervergleich

Abbildung 8. Fehlzeiten (Tage pro Jahr).

2.5.3.3 Anteil der Arbeiter

Der Anteil der Arbeiter an der Gesamtbelegschaft ist in exportorientierten Organisationen höher

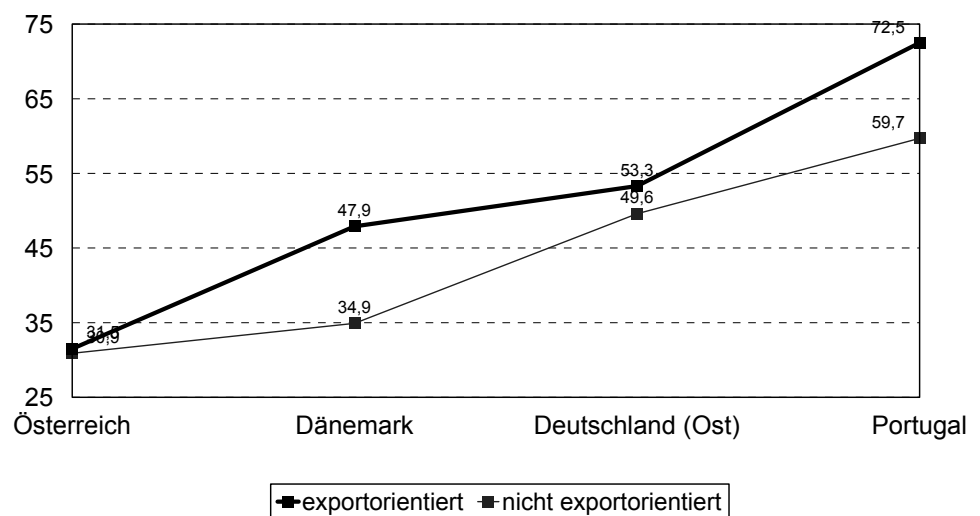
Im Zusammenhang mit den bereits berichteten Ergebnissen sind zwei Faktoren augenfällig, die Erklärungswert im Rahmen einer Interpretation dieses Resultates aufweisen können: einerseits sind in allen Ländern die sekundären Sektoren im exportorientierten Segment führend; dies deutet auf die Notwendigkeit einer höheren Facharbeiterzahl hin. Andererseits ist an die hohe Bedeutung, die exportorientierte Unternehmen der Qualität, den Serviceleistungen sowie der Produktdifferenzierung (Anpassung an Kundenwünsche) beimessen, zu denken; dies wiederum erfordert auch eine höhere Zahl, v.a. qualifizierter, Facharbeiter in der

Produktion. Die einschlägige Literatur betont ebenfalls die hohe Bedeutung qualifizierter Arbeitskräfte für das internationale Parkett (vgl. z.B. Mikulits/Weiss 1994: 21ff; Schwarz 1997: 28; etc.).

Für Dänemark und Portugal zeigen sich besonders starke Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen. In Österreich ist der weitaus geringste Anteil an Arbeitern zu beobachten und dieser Effekt somit praktisch nicht vorfindbar.

-
- **Haupteffekt Exportorientierung:** Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse = 0,002). Der Anteil der Arbeiter ist – unabhängig vom Land – in exportorientierten Organisationen signifikant höher als in nicht exportorientierten Organisationen.
 - **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Jedes Land unterscheidet sich von jedem.)
 - **Wechselwirkung:** Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.
 - **Grafik:** vgl. Abbildung 9
-

Anteil der Arbeiter (Facharbeiter Produktion)



Ländervergleich

Abbildung 9. Anteil der Arbeiter.

2.5.3.4 Anteil der Verwaltungsangestellten

Der Anteil der Verwaltungsangestellten an der Gesamtbelegschaft ist in exportorientierten Organisationen geringer

Der Anteil der Verwaltungsangestellten (kaufmännische Facharbeiter) ist in jedem der befragten Länder geringer, als der der Facharbeiter im Bereich der Produktion. Auch dies deutet auf die vorhin erläuterte sektorspezifische Erklärung hin. Weiters ist daran zu denken, daß Unternehmen, die im globalen Wettbewerb bestehen wollen, ihre Kosten und hier natürlich v.a. Verwaltungskosten eingeschränkt halten müssen (vgl. z.B. Fieten 1997: 699f).¹⁵

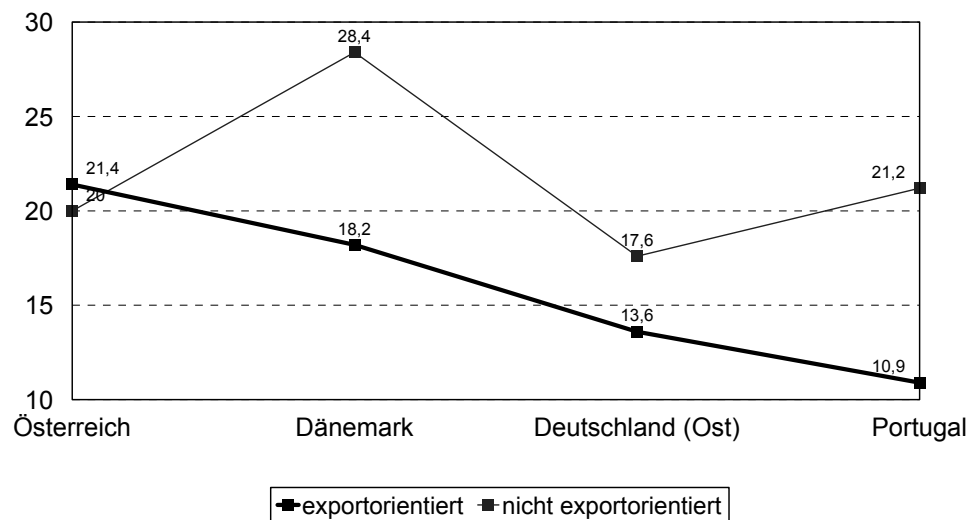
Mit Ausnahme von Österreich zeigt sich in exportorientierten Organisationen ein geringerer Anteil von Verwaltungsangestellten, als in nicht exportorientierten Organisationen. Besonders stark sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in Portugal und in Dänemark.

In Österreich zeigt sich tendenziell der umgekehrte Trend. Auch wenn die Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen hier nicht signifikant sind, so zeigt sich ein im Vergleich zu den anderen Ländern ungewöhnliches Bild. Der Anteil der Verwaltungsangestellten hält sich – unabhängig von der Marktorientierung der österreichischen Organisationen – auf einem relativ hohen Niveau. Dieses letzte Resultat erinnert zwar an einen alltäglich oft gehörten Vorwurf, daß nämlich die österreichische „Bürokratie“ in allen Bereichen stark ausgeprägt sei, kann aber nur damit natürlich nicht bewiesen werden.

- Haupteffekt Exportorientierung: Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse = 0,002). Der Anteil der Verwaltungsangestellten ist – obwohl von Land zu Land unterschiedlich – in exportorientierten Organisationen signifikant geringer als in nicht exportorientierten Organisationen.
- Haupteffekt Land: Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Dänemark unterscheidet sich von Portugal und Deutschland (Ost).)
- Wechselwirkung: Eine signifikante Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land besteht (P nach Varianzanalyse = 0,036).
- Grafik: vgl.
- Abbildung 10

¹⁵ Entgegen dieser eindeutigen Forderung der einschlägigen Literatur lassen sich aber auch empirische Ergebnisse anführen, die besagen, daß Exporteure z.T. mehr Verwaltungsangestellte beschäftigen als nur auf dem Heimmarkt arbeitende Unternehmen (vgl. z.B. Stöllnberger 1994:145f).

Anteil der Verwaltungsangestellten (Facharbeiter kaufmännisch)



Ländervergleich

Abbildung 10. Anteil der kaufmännischen Facharbeiter.

2.5.3.5 Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten

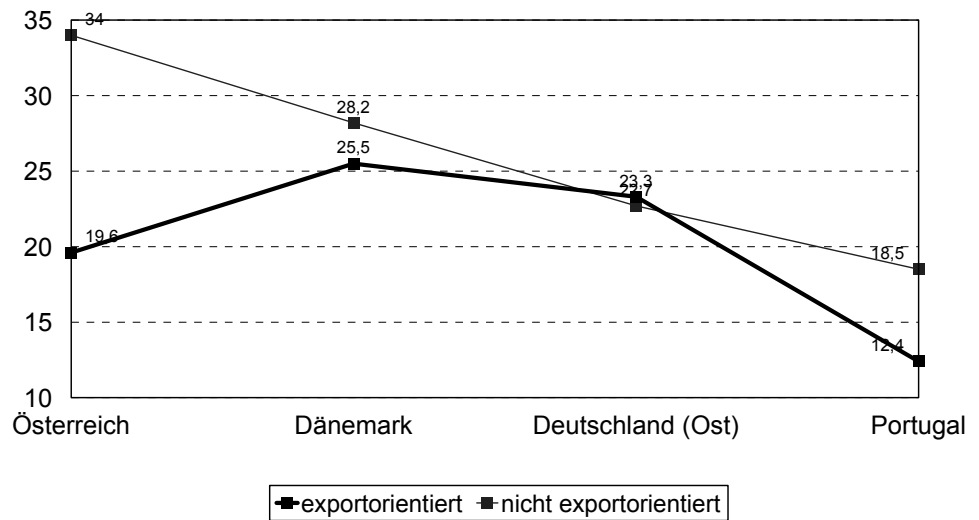
Der Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten ist in –exportorientierten Organisationen geringer

Der Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten ist in der Regel in exportorientierten Organisationen geringer als in nicht exportorientierten Organisationen. Dieser Effekt findet sich besonders stark ausgeprägt in Österreich und besonders gering (wenn nicht sogar gegenläufig) in Deutschland (Ost).

Im nicht exportorientierten Bereich weist Österreich mit großem Abstand den weitaus höchsten Anteil an technischen und kaufmännischen Angestellten auf, wohingegen im exportorientierten Bereich ein – auch im Vergleich zu den anderen Ländern – geringer Anteil dieser Mitarbeitergruppe zu verzeichnen ist.

- **Haupteffekt Exportorientierung:** Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse = 0,008). Der Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten ist – unabhängig vom Land – in exportorientierten Organisationen signifikant geringer als in nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Portugal unterscheidet sich jeweils von jedem der anderen drei Länder.)
- **Wechselwirkung:** Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.
- **Grafik:** vgl. Abbildung 11

Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten



Ländervergleich

Abbildung 11. Anteil der technischen und kaufmännischen Angestellten.

2.5.3.6 Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten

Der Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten ist in exportorientierten Organisationen geringer

Als auf den ersten Blick unerwartet kann das folgende Ergebnis gewertet werden: der Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten liegt im exportorientierten Bereich in allen vier Ländern relativ auf gleichem Niveau, aber wesentlich unter jenem im nicht exportorientierten Bereich. Nur Österreich weicht tendenziell etwas nach oben ab. Letzteres ist weniger verwunderlich, ist doch Österreich im europäischen Schnitt im oberen Teil der Lohn- und Gehaltskosten zu finden.

Im Hinblick auf die aus der Literatur bekannte Forderung, daß international agierende Unternehmen besonders qualifiziertes Personal benötigen und auf dessen ständige Aus- und Weiterbildung achten müssen (vgl. z.B. v. Trotha 1997:160ff) ist es auf den ersten Blick verblüffend, daß exportorientierte Unternehmen tatsächlich weniger für Personal ausgeben. Auf der anderen Seite finden sich auch immer wieder Belege, die neben strukturellen Mängeln mancher europäischer Unternehmen auch deren Unterentwicklung im Bereich berufliche Weiterqualifizierung bemängeln und dies als einen wichtigen Grund für geringere Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerb nennen (vgl. z.B. Berger 1997:26, 32f). In diesem Sinne können unsere Ergebnisse diese Aussagen unterstützen. Daneben darf nicht unerwähnt bleiben, daß höchste Effizienz ebenfalls unerlässlich für „Global Players“ ist und hier wird gerade der Personalkostenblock von Unternehmen streng überwacht. Hier kann weiters auf unsere Ergebnisse aus den qualitativen Interviews verwiesen werden, wo durchgehend betont wird, daß Unternehmen sich nur ungern Expatriates leisten und in den letzten Jahren intensiv versucht wurde, diese teure Praxis einzuschränken.

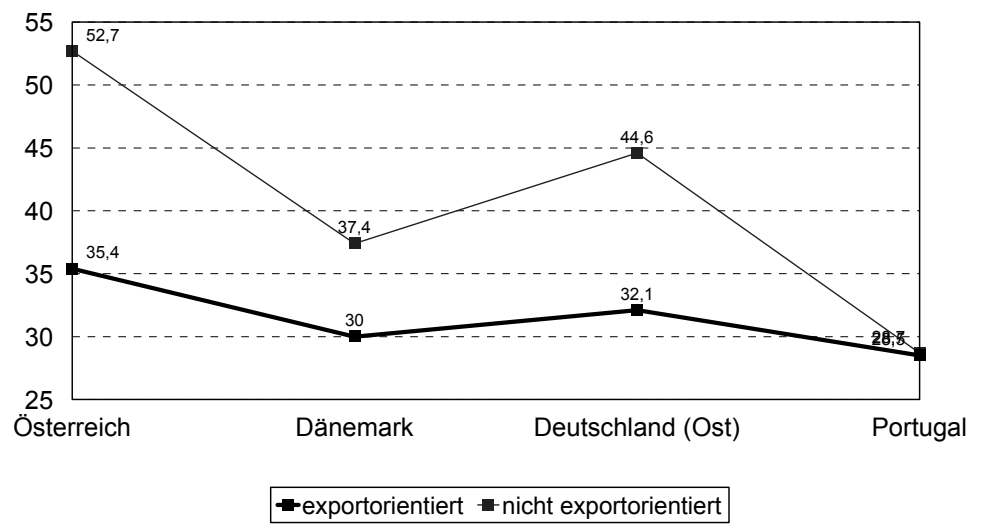
Neben dieser bildungspolitischen Perspektive sind eine Reihe weiterer Erklä-

rungsansätze zu bedenken: einerseits sind die exportorientierten Unternehmen vorrangig im sekundären Sektor angesiedelt, und es ist anzunehmen, daß hier die Betriebskosten höher als im tertiären Sektor liegen. In diesem Sinne ist dann der Anteil der Personalkosten relativ gesehen natürlich geringer. Andererseits ist auf die bereits besprochenen Unterschiede in der Mitarbeiterstruktur (höherer Anteil von kaufmännischen und technischen Angestellten; höherer Anteil von Verwaltungsangestellten; geringerer Anteil von Arbeitern in der Produktion bei nicht exportorientierten Organisationen) zu verweisen. Daß auch dies nur ein Erklärungsfaktor sein kann, zeigt, daß die genannten Unterschiede in der Mitarbeiterstruktur auch – wenn nicht sogar in besonderem Ausmaß – für Portugal gelten, ohne, daß dort ein Unterschied in den Personalkosten (als Anteil an den Betriebskosten) festgestellt werden könnte. Hier scheint die sektorenspezifische Erklärung mehr zu greifen: Portugals sekundärer Sektor ist in beiden Segmenten (export- und nicht exportorientiert) nahezu gleich groß, ein tertiärer Sektor jeweils kaum vorhanden. Besonders groß ist der Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen in Österreich, wo sich aber wiederum große sektorenspezifische Unterschiede beobachten lassen.

Zusätzlich soll betont werden, daß das Ergebnis des geringeren Personalkostenanteil an den Betriebskosten in den exportorientierten Unternehmen aber keinesfalls aufgrund unterschiedlicher Organisationsgrößen (=Mitarbeiterzahl) in den beiden Segmenten (export- und nicht exportorientiert) zustande gekommen sein kann. Ein diesbezüglicher Test konnte keinen Effekt der Organisationsgröße nachweisen.

-
- Haupteffekt Exportorientierung: Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse < 0,0001). Der Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten ist – unabhängig vom Land – in exportorientierten Organisationen signifikant geringer als in nicht exportorientierten Organisationen.
 - Haupteffekt Land: Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Österreich unterscheidet sich von Dänemark und Portugal. Deutschland (Ost) unterscheidet sich ebenfalls von Portugal.)
 - Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.
 - Grafik: vgl. Abbildung 12
-

Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten



Ländervergleich

Abbildung 12. Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten.

2.5.4 Wirtschaftliche Lage

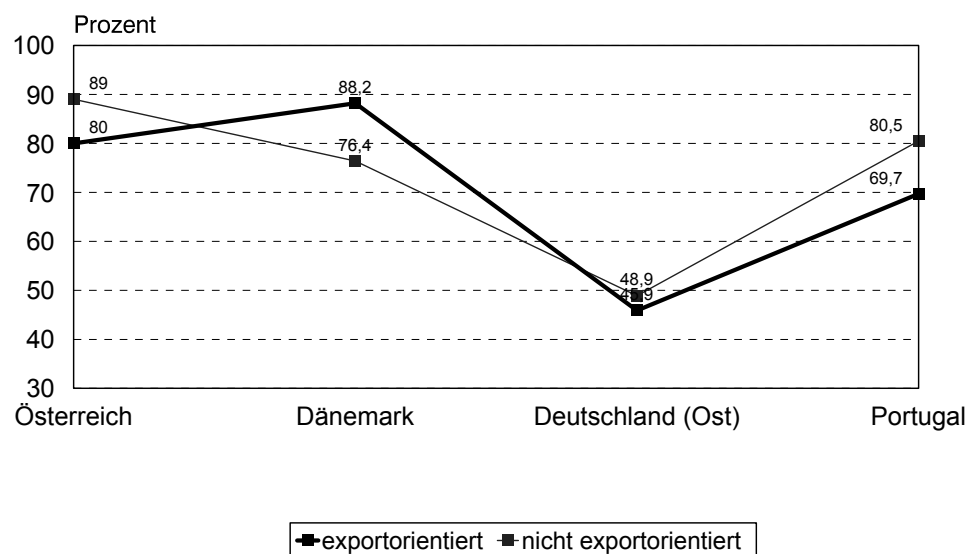
Die wirtschaftliche Lage ist in Deutschland (Ost) relativ schlecht. Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen sind uneinheitlich

Die wirtschaftliche Lage der Organisationen wird in Österreich und Dänemark ähnlich positiv eingeschätzt. Während aber in Österreich die nicht exportorientierten Organisationen die Nase vorn haben, sind es in Dänemark die exportorientierten. Allerdings ist nur der in Dänemark beobachtbare Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen statistisch bedeutsam (vgl. Tabelle 34). Dies verweist nochmals auf den höheren Stellenwert, der der Exportwirtschaft gesamtwirtschaftlich in Dänemark zukommt (vgl. z.B. Clement/Vlasits 1997: 4ff). Deutschland (Ost) schneidet insgesamt besonders schlecht ab, wobei keine Unterschiede hinsichtlich der Markorientierung zu beobachten sind.

Auch dieses Ergebnis stützt die schon mehrfach erwähnte Forderung/Feststellung aus der Literatur, daß die wirtschaftliche Lage von Unternehmen immer mehr von ihrem globalen Engagement abhängt (vgl. z.B. Schrempp 1997:V, in: Krystek/Zur (Hrsg.)). In diesem Zusammenhang erstaunt es nicht, daß Dänemark mit dem in unserer Studie vergleichsweise höchsten Anteil exportorientierter Unternehmen besonders gut abschneidet (vgl. S. 53f).

Im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen ist auch auf die kulturellen Hintergründe der in dieser Studie verglichenen Länder und ihren möglichen Erklärungswert zu verweisen. Hofstede stellt statistische Beziehungen zwischen industrialisierten Volkswirtschaften und hohen Individualismuswerten fest (vgl. Hofstede 1993: 91ff). Mit Ausnahme von Deutschland (Ost) läßt sich das auch in diesem Fall beobachten (siehe Abbildung 13). Gründe für die spezifische Situation von Deutschland (Ost) als Transformationsland wurden bereits genannt.

Wirtschaftliche Lage (geringer bzw. deutlicher Gewinn)



Ländervergleich

Abbildung 13. Wirtschaftliche Lage. Prozentualer Anteil der Organisationen, die über einen geringen bzw. deutlichen Gewinn berichteten.

Als „sehr wichtige“ Aspekte im Hinblick auf die Kernprodukte bzw. Kerndienstleistungen der befragten Organisationen hatten sich als Extreme die Bereiche „Qualität“ und „Innovation“ herauskristallisiert. Beide Faktoren sind im exportorientierten Segment stärker vorhanden als im nicht exportorientierten. Innovation rangiert am unteren Ende. Es gibt somit ein Bewußtsein für die Bedeutung von Innovationen als Wettbewerbsfaktor; die Unternehmen schätzen ihn aber nicht als Kernkompetenz ein.

Qualität und Innovation sind in exportorientierten Organisationen jeweils wichtiger, wobei die Innovation jedoch weit hinter der Qualität rangiert

Die Auswertungen (vgl. Tabelle 35; Tabelle 36) weisen - abgesehen von einzelnen Unterschieden zwischen den Ländern - einen signifikanten Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen nach. Hinsichtlich der Qualität wird der Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen für Österreich und Portugal nicht signifikant, hinsichtlich der Innovation sind es Dänemark und Portugal, deren per Augenschein beobachtbare Unterschiede zwischen den beiden Marktorientierungen nicht signifikant werden. Bleiben allerdings die Länderzuordnungen außer acht, gibt es aber die genannten signifikanten Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.

Einerseits stützen diese Ergebnisse die Forderungen der Literatur und Erkenntnisse anderer empirischer Studien im Hinblick auf die Bedeutung von Qualität und Innovation als Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb (vgl. z.B. Schwarz 1997: 28ff). Andererseits weisen sie auch auf die mangelnde Innovationskraft europäischer Unternehmen im Vergleich etwa zu Japan oder den USA (vgl. dazu z.B. Müller-Merbach 1994: 79ff; Mikulits/Weiss 1994: 25ff; Küng/Vejnoska 1997:3; etc.)

Sehr wichtig in Hinblick auf die Kernprodukte bzw. -dienstleistungen (Qualität)

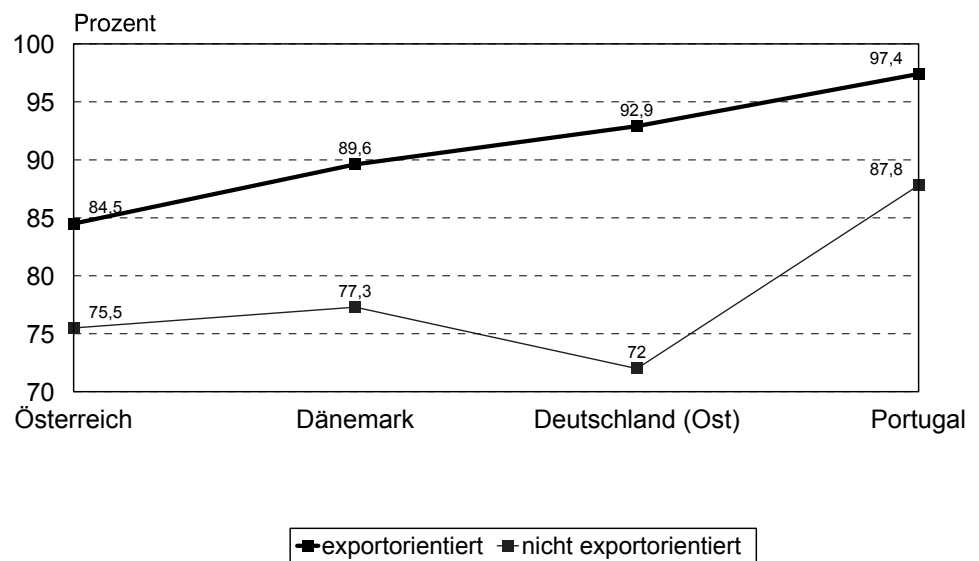


Abbildung 14. Qualität als „sehr wichtiges“ Merkmal in Hinblick auf die Kernprodukte bzw. -dienstleistungen.

Sehr wichtig in Hinblick auf die Kernprodukte bzw. -dienstleistungen (Innovation)

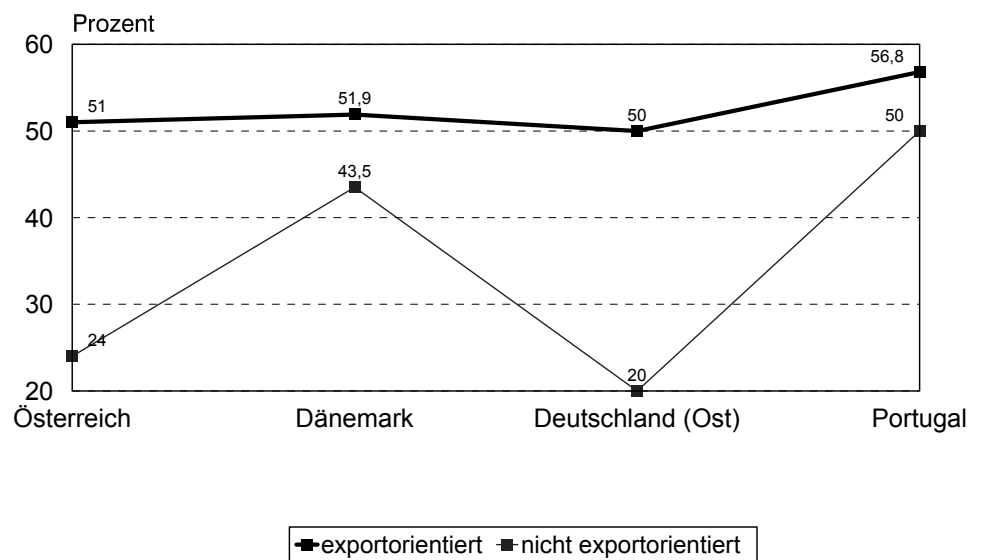


Abbildung 15. Innovation als „sehr wichtiges“ Merkmal in Hinblick auf die Kernprodukte bzw. -dienstleistungen.

2.5.5 Unternehmenshauptsitz und Organisationsform

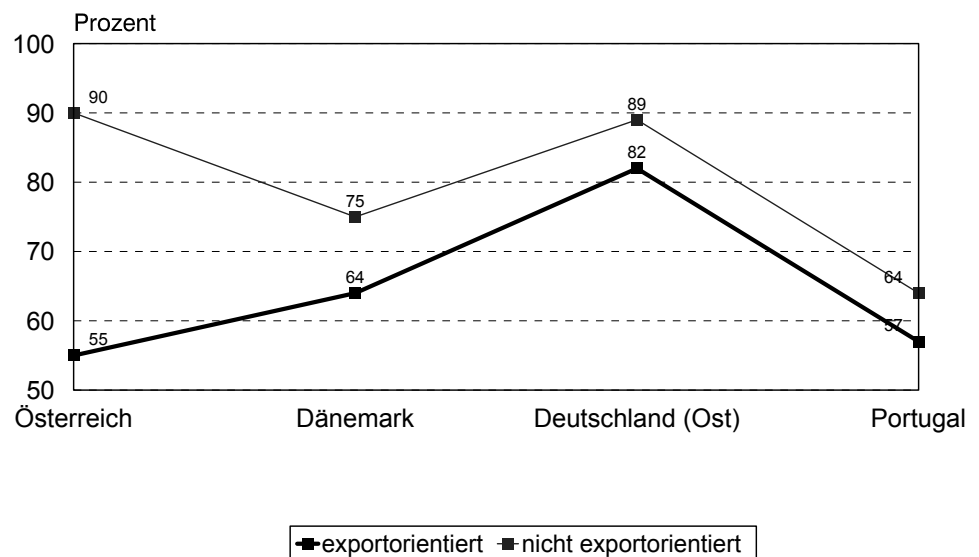
Wie die Abbildung 16 sehr gut illustriert, zeigt sich für Deutschland (Ost), Dänemark und Portugal jeweils ein parallel verlaufendes Niveau für den Anteil der Organisationen, die ihren Hauptsitz im jeweiligen Kernland besitzen.

Dabei ist es leicht einsehbar, daß jeweils mehr Organisationen, die nicht exportorientiert agieren im Gegensatz zu den exportorientierten Organisationen ihren Hauptsitz im Kernland besitzen (dieser Unterschied ist statistisch für die Gesamtstichprobe bei der Länderzuordnungen außen vor bleiben, und im einzelnen für Österreich, signifikant – vgl. dazu auch die Tabelle 37 im Anhang).

Der Anteil an exportorientierten Organisationen in Österreich, die auch in Österreich beheimatet sind ist relativ gering

In Österreich sind es ungewöhnlich viele nicht exportorientierte Organisationen, die ihren Hauptsitz im Kernland besitzen. Abweichend von den anderen drei Ländern fällt gegenüber dieser hohen Anzahl die Zahl der exportorientierten Organisationen mit Hauptsitz in Österreich extrem stark ab. Exportorientierte Organisationen in Österreich sind somit in der Regel keine österreichischen Organisationen, wohingegen nicht exportorientierte Organisationen überdurchschnittlich oft auch österreichische Organisationen sind. Dieses Ergebnis stützt wiederum die bereits zitierten Aussagen über das vergleichsweise niedrige Exportniveau Österreichs (vgl. z.B. Clement/Vlasits 1997: 3ff) sowie die Bemühungen der Bundeskammer, um den Export österreichischer Unternehmen zu fördern (vgl. Exportoffensive).

Hauptsitz im Kernland



Ländervergleich

Abbildung 16. Prozentsatz an Organisationen, die ihren Hauptsitz innerhalb des jeweiligen Kernlandes besitzen.

3. Exportorientierung und Personalwirtschaft – Mikroebene

Wie in der Einleitung dargelegt, ist dieser Teil der Studie in zwei Bereiche gegliedert: der erste Bereich der Untersuchung arbeitet markante Charakteristika der Personalabteilungen einerseits und der Personalarbeit andererseits im Bereich besonders exportorientierter Unternehmen in Österreich heraus. Zu Vergleichszwecken werden die Länder Dänemark, Portugal und Ostdeutschland untersucht. Zwei Kriterien waren für die Wahl dieser Länder ausschlaggebend: erstens handelt es sich dabei auch um „kleinere“ europäische Länder und zweitens werden damit drei verschiedene Kulturkreise abgedeckt: Nord-, -Süd- und Mitteleuropa. Untersucht werden auch in diesen Ländern die Auswirkungen einer Exportorientierung auf das Personalwesen.

**Bereich 1 findet sich
ab S. 88**

**Bereich 2 findet sich
ab S. 118**

Der zweite Bereich fokussiert auf die spezifisch österreichische Situation und konzentriert sich auf die Aktivitäten dieser Personalabteilungen im Bereich Vorbereitung von Mitarbeitern auf Auslandseinsätze. Der Schwerpunkt dieses Teils besteht in einer Beschreibung der österreichischen Situation. In einem Folgeschritt werden Zusammenhänge zwischen sehr intensiver und weniger intensiver Vorbereitung auf Auslandseinsätze und ausgewählten Merkmalen der Personalarbeit untersucht.

Um somit Besonderheiten der Personalabteilungen sowie der Personalarbeit exportorientierter Organisationen im Vergleich zu nicht exportorientierten herausarbeiten zu können, wurden folgende Fragen, abgestimmt auf die vorhandenen Daten der Cranfield Erhebung, formuliert:

1. Inwiefern wirkt sich die Exportorientierung von Unternehmen (4 Länder im Vergleich) auf verschiedene Merkmale der Personalabteilung aus:
 - Größe der Personalabteilung/prozentueller Anteil der Personalkosten
 - Ausbildung des Personalleiters
 - Position des Personalleiters
 - Übertragung von Personalverantwortung an die Linie
2. Inwiefern wirkt sich die Exportorientierung von Unternehmen (4 Länder im Vergleich) auf verschiedene Merkmale der Personalarbeit aus:
 - Zusammenhang zwischen der Unternehmensstrategie und personalwirtschaftlichen Aufgaben
 - Personalbeschaffung
 - Personalmarketing
 - Arbeitsorganisation/Beschäftigungsverhältnisse
 - Entlohnungssysteme

Für den zweiten Bereich sind nachstehende spezifische Fragen im Bereich des internationalen Personalmanagements österreichischer Unternehmen konzipiert worden:

3. Welche Auswahlkriterien werden bei der Rekrutierung von Mitarbeitern im Stammland im Hinblick auf die grenzüberschreitende Tätigkeit des Unternehmens berücksichtigt?
4. Wie werden Mitarbeitern auf Auslandseinsätze vorbereitet und welche Zusammenhänge bestehen zwischen diesen Formen der Vorbereitung und bestimmten Merkmalen des Personalwesens eines Unternehmens (wie z.B. Größe der Personalabteilung; Frauen-Anteil im Unternehmen und im Personalbereich; Position des Personalleiters)

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden in einem nächsten Schritt Hypothesen formuliert, die den statistischen Auswertungen zugrunde liegen. Die folgende Zusammenstellung gibt daher zuerst die Hypothesen wieder. In Kapitel 3.2 werden diese Hypothesen einzeln dargestellt: dabei wird zuerst die Art der Auswertung erwähnt und anschließend werden die Ergebnisse im Rahmen einer Beschreibung sowie Interpretation erläutert.

3.1 Hypothesen

3.1.1 Teil 1

4. Hochentwickelte Absatzmärkte erfordern hochentwickelte Arbeitskräfte (vgl. z.B. Gaugler 1994: 322; Scholz 1996: 841; v. Trotha 1997: 160ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 1ff; etc.), d.h. stärker exportorientierte Unternehmen geben mehr für Personalabteilungen aus und haben besser ausgebildete Personalleiter.
5. Exportorientierte Unternehmen zeigen eine geringere Verlagerung der Personalverantwortung an die Linie als nicht exportorientierte Unternehmen (vgl. z.B. Scherm 1995:114; Mayrhofer 1998: 317ff; etc.).
6. In stärker exportorientierten Unternehmen ist der Personalleiter öfter Mitglied der Geschäftsleitung (vgl. z.B. Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 90ff; Welge/Holtbrügge 1998: 211ff; etc.).

3.1.2 Teil 2

5. In exportorientierten Unternehmen ist der Zusammenhang zwischen Strategie und personalwirtschaftlichen Aufgaben wesentlich stärker als in nicht exportorientierten (vgl. z.B. Brinkhaus 1995: 65ff; Mayrhofer 1996: 356ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 90ff; Welge/Holtbrügge 1998: 211ff; etc.).
6. Exportorientierung führt zu erweiterten Maßnahmen in der Personalbeschaffung wie z.B. Persbeschaffung im Ausland, Standortverlagerung, Personalmarketing (vgl. z.B. Wiltz/Koppert 1990: 13ff; Ruppert 1996: 20; Scherm 1995: 155ff, etc.)
7. Exportorientierung führt (ev. im Hinblick auf notwendige Auslandsentsendungen) zu einer Zunahme von Zusatz- und Sozialleistungen (vgl. z.B. Mayrhofer 1996: 361ff; Fürer/Neubauer1996: 25ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 217ff; Stahl 1998: 29; etc.).
8. Führungskräfte in exportorientierten Unternehmen erhalten zunehmend Vereinbarungen auf individueller Ebene (vgl. z.B. Gaugler/Wiltz 1992: 451; Wirth 1996: 375ff; etc.).

3.1.3 Teil 3

3. Wenn Mitarbeiter für Auslandseinsätze rekrutiert werden, wird die familiäre Situation am wenigsten berücksichtigt (vgl. z.B. Kühlmann 1995: 41ff; Stahl 1998: 26ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 15f; etc.).
4. Fachwissen spielt bei der Rekrutierung von Expatriates immer die Hauptrolle (vgl. z.B. Gertsen 1990; Wirth 1992; Stahl 1995: 32; Domsch/Ladwig 1996: 301ff; etc.).

3.1.4 Teil 4

3. Jene Unternehmen, die viel an Vorbereitung für den Auslandseinsatz anbieten, verfügen über größere Personalabteilungen.
4. Externe Seminare zur Förderung interkultureller Kompetenz werden von allen Maßnahmen am seltensten angeboten.

3.2 Ergebnisse

3.2.1 Hypothese 1 Teil 1

Hochentwickelte Absatzmärkte erfordern hochentwickelte Arbeitskräfte (vgl. z.B. Gaugler 1994: 322; Moss Kanter 1996: 45; Scholz 1996: 841; v. Trotha 1997: 160ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 1ff; etc.), d.h. stärker exportorientierte Unternehmen geben mehr für Personalabteilungen aus und haben besser ausgebildete Personalleiter.

Diese Hypothese läßt sich in die zwei Bereiche unterteilen: „Ausbildung der Mitarbeiter, Personalkosten“ und „Ausbildung der Personalleiter, Größe der Personalabteilung“.

3.2.1.1 Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Personalkosten

Der verwendete Fragebogen enthält zur Ausbildung und Weiterbildung der Mitarbeiter eine große Anzahl an Items. Im wesentlichen sind hier die folgenden Bereiche zu nennen:

- Prozentualer Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme
- Durchschnittliche Tagesanzahl im Jahr, die für die Aus- und Weiterbildung der folgenden Mitarbeiterkategorien aufgebracht wird (pro Mitarbeiter)
 - Führungskräfte
 - Technische und kaufmännische Angestellte (berufsbild. höhere Schule/Fachhochschul-/Universitätsabschluß)
 - Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch)
 - Arbeiter (Facharbeiter Produktion)
- Prozentualer Anteil der Personalkosten – bezogen auf die Betriebskosten¹⁶
- Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte
- Bedeutung von Weiterbildungsinhalten (Strategieentwicklung)
- Bedeutung von Weiterbildungsinhalten (Marketing und Vertrieb)

Methodisch kam nach Möglichkeit eine zweifaktorielle Varianzanalyse zum Einsatz, die

- d) einen Haupteffekt für „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“,
- e) einen Haupteffekt für Unterschiede zwischen den vier Ländern und
- f) einen Wechselwirkungseffekt zwischen den in a) und b) genannten Faktoren auf statistische Signifikanz überprüft.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegt der Schwerpunkt des Interesses auf Un-

¹⁶ Diese Auswertung wurde bereits im Rahmen der Beschäftigung mit den Strukturdaten von Personalabteilungen dargestellt und interpretiert (vgl. S. 77f).

terschieden, die sich zwischen den Gruppen „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“ finden lassen. Auswertungsergebnisse, die nur Länderunterschiede, aber keine für die Exportorientierung ergaben, werden daher auch hier nicht weiter interpretiert.

Es zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Im Bereich der **Aus- und Weiterbildung** der Mitarbeiter konnten erstaunlicherweise keine wesentlichen Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen gefunden werden. Keines der vorhin genannten und daher analysierten Items konnte im Rahmen der Varianzanalyse signifikante Haupteffekte für die Marktorientierung verzeichnen. Es zeigen sich aber zum Teil interessante Ländereffekte oder vereinzelte Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen, die allerdings - wie schon gesagt - auf einzelne Länder beschränkt bleiben.

3.2.1.1.1 Prozentaler Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme.

Keine der drei durch die Varianzanalyse überprüften Effekte konnten hier signifikante Unterschiede nachweisen. Im Paarvergleich für einzelne Länder zeigten sich jedoch zwei signifikante Unterschiede:

- In Österreich wird in *nicht exportorientierten* Organisationen ein signifikant höherer Anteil an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildung ausgegeben, als dies in exportorientierten Organisationen der Fall ist. In nicht exportorientierten Organisationen wird durchschnittlich 3,0% der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildungskosten aufgebracht, in exportorientierten Organisationen sind es hingegen nur 2,2%.¹⁷
- In Portugal wird in *exportorientierten* Organisationen ein signifikant höherer Anteil an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildung ausgegeben, als dies in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist. In exportorientierten Organisationen wird durchschnittlich 4,6% der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildungskosten aufgebracht, in nicht exportorientierten Organisationen sind es hingegen 2,5%.¹⁸

Auf den ersten Blick überraschen diese Ergebnisse: in Österreich wurde im Rahmen unserer qualitativen Erhebung durchwegs die hohe Bedeutung, die ausgezeichnete Ausbildung im Bereich international agierender Unternehmen beigemessen wird, betont. Dabei beziehen sich die Aussagen explizit auch auf Aus- und Weiterbildung innerhalb von Unternehmen und nicht nur auf die Rekrutierung.

Bei näherer Untersuchung im Zusammenhang mit bereits in dieser Studie berichteten Ergebnissen sowie Material zur Bildungssituation in Österreich (vgl. z.B. Mayrhofer/Strunk 2000), liegen die folgenden beiden Erklärungsmöglichkeiten nahe, die selbstverständlich als nur zwei von mehreren Faktoren anzusehen sind.¹⁹ Einerseits ist an den niedrigeren Prozentsatz der Personalkosten an den

¹⁷ P-1-seitig nach T-Test < 5%

¹⁸ P-1-seitig nach T-Test < 5%

¹⁹ Weitere Faktoren müssen mangels weiterer Differenzierung der Daten außer acht bleiben.

Betriebskosten für die exportorientierten Unternehmen zu erinnern; Portugal wies hier im Gegensatz zu allen anderen Ländern keinen Unterschied auf. Wir erwähnten dort in unserer Interpretation neben einer bildungspolitischen Perspektive die spezifische Mitarbeiterstruktur dieses Segmentes sowie den starken Überhang exportorientierter Unternehmen des sekundären Sektors (vgl. S. 77). Dies dürfte auch hier zum Tragen kommen. „Österreich besitzt in der Europäischen Union den größten Anteil an Personen mit höchster Ausbildung im Sekundärbereich II (vgl. OECD 1995) im wesentlichen also im Bereich Berufsschule und Lehre, berufsbildende mittlere und höhere Schulen (BMS/BHS), und allgemein höherbildende Schulen (AHS). Dieses Ergebnis wird insbesondere durch die große Gruppe der Lehrlinge, und somit künftigen Facharbeiter/inn/en erzielt, ...“ (Zagler/Ragacs:8). Im Gegensatz dazu steht Österreichs niedriger Ausbildungsstand im akademischen Bereich (etwa halb so hoch wie in der EU; vgl. Zagler/Ragacs: 5; Eurostat). Es kann somit angenommen werden, daß im tertiären Sektor, in dem die nicht exportorientierten Unternehmen viel stärker vorhanden sind, höhere Aus- und Weiterbildungskosten auch bei den Unternehmen anfallen.

Bei der Interpretation des portugiesischen Ergebnisses muß vorausgreifend auf eines der folgenden Resultate hingewiesen werden, das zeigen wird, daß Portugal Auslandseinsätze eher weniger nutzt (vgl. dazu S: 92f). Die in diesen Fällen spezifisch anfallenden Weiterbildungskosten, können hier somit keine wesentliche Rolle spielen. Auf der anderen Seite ist zu bedenken, daß in Portugal das allgemeine Bildungsniveau im Vergleich wesentlich niedriger ist (vgl. u.a. ISCED 0-2; Labour Force Survey 1997) und auch die Ausgaben von Unternehmen für berufliche Aus- und Weiterbildung sind vergleichsweise niedrig (vgl. Eurostat 1998: 102). Die höheren Ausgaben im exportorientierten Segment sind somit im Hinblick auf die in der Literatur geforderten Qualifikationen (vgl. z.B. Scherm 1995: 222ff; Großschädl 1995: 74ff, etc.) wohl allgemein notwendig. Weiters muß auf die in den exportorientierten Unternehmen erhöhten Zahlen von z.B. Facharbeitern (vgl. S. 73ff) hingewiesen werden, wodurch die in diesem Segment erhöhten Aus- und Weiterbildungskosten ebenfalls besser verstanden werden können. Daß das Resultat auch die Bedeutung, die der Stärkung der Exportwirtschaft in Portugal beigemessen wird, widerspiegelt, kann nur vermutet werden.

3.2.1.1.2 Durchschnittliche Tagesanzahl im Jahr, die für die Aus- und Weiterbildung der folgenden Mitarbeiterkategorien aufgebracht wird (pro Mitarbeiter)

- Führungskräfte
- Technische und kaufmännische Angestellte (berufsbild. höhere Schule/Fachhochschul-/Universitätsabschluß)
- Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch)
- Arbeiter (Facharbeiter Produktion)

Passend zu den vorhergehenden Ergebnissen, aber unergiebig im Hinblick auf mögliche kulturelle Erklärungsmuster erweist sich das folgende Resultat. Für keine der vier Mitarbeitergruppen konnten signifikante Unterschiede in der Anzahl der Tage, die sie pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen verbringen ermittelt werden, wenn zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen unterschieden wurde. Zum Teil zeigten sich jedoch signifikante Ländereffekte. Auch einzelne Paarvergleiche innerhalb einzelner Länder erbrachten zum Teil signifikante Ergebnisse:

- In Österreich verbringen die Manager aus *exportorientierten Organisationen* signifikant weniger Tage pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen als die Manager aus nicht exportorientierten Organisationen. In exportorientierten Organisationen sind es durchschnittlich nur 6,2 Tage pro Jahr und Manager, in nicht exportorientierten Organisationen sind es hingegen 8,2 Tage pro Jahr.
- In Dänemark verbringen die Arbeiter (Facharbeiter Produktion) aus *exportorientierten Organisationen* signifikant mehr Tage pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen als die Arbeiter aus nicht exportorientierten Organisationen. In exportorientierten Organisationen sind es durchschnittlich 4,2 Tage pro Jahr und Arbeiter, in nicht exportorientierten Organisationen sind es hingegen nur 2,8 Tage pro Jahr.

Im Zusammenhang mit weiteren Daten zur EU-weiten Bildungssituation läßt sich festhalten, daß die Teilnahme an beruflichen und allgemeinen Weiterbildungsmaßnahmen gering ist und kein einheitliches Muster aufweist. 1997 nahmen nur 7,5% der Beschäftigten in der EU während der vorhergehenden vier Wochen an Schulungen teil (vgl. Labour Force Survey 1997). Die Teilnahmequoten sind von Land zu Land verschieden und reichen von ein paar Prozentpunkten in etwa der Hälfte der Mitgliedsstaaten bis über 15% in Dänemark, Finnland und Schweden. Diese Erkenntnisse bestätigen unser Ergebnis für Dänemark.

Für Österreich verstärken die Aussagen unserer Interviewpartner die Tendenz, daß es keinerlei systematische Unterschiede im Hinblick auf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zwischen den einzelnen hierarchischen Stufen innerhalb eines Unternehmens gibt; daß allerdings Manager exportorientierter Unternehmen signifikant weniger Tage in Bildungsveranstaltungen verbringen, kann damit auch nicht erklärt werden. Immerhin scheint dieses Ergebnis jenes der Hypothese 1 Teil 1, wo nicht exportorientierte Unternehmen einen höheren Teil der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme für Aus- und Weiterbildungskosten ausgeben, zu unterstützen.

Kulturelle Faktoren in Zusammenhang mit der sehr geringen Machtdistanz²⁰ von

²⁰ Hofstede betont, daß in diesen Ländern Mitarbeiter und Vorgesetzte „von Natur aus gleichberechtigt“ sowie Arbeiter vergleichsweise höherqualifiziert sind (vgl. Hofstede 1993: 50ff).

Österreich und Dänemark können nicht ins Treffen geführt werden, da es weder in Österreich um eine gesamthafte niedrige Quote von Managern in Ausbildung noch in Dänemark um eine höhere Zahl von Arbeitern im Vergleich zu Managern bei Bildungsmaßnahmen geht, sondern die Unterschiede nur im Hinblick auf die Marktorientierung ermittelt werden konnten.

3.2.1.1.3 Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte.

Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte werden von exportorientierten Organisationen häufiger genutzt

Im Rahmen der Fragebogenerhebung wurde gezählt, wieviele Organisationen von sich behaupten, systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte durchzuführen. Die erhaltenen Daten repräsentieren damit die Anzahl der mit „Ja“ antwortenden Organisationen. Häufigkeiten können aus methodischen Gründen nicht varianzanalytisch überprüft werden, so daß hier auf Einzelpaarvergleiche auf Grundlage des Fischer-Testes zurückgegriffen werden mußte.

Mit Ausnahme von Portugal nutzen weit mehr exportorientierte Organisationen systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte, als dies nicht exportorientierte Organisationen tun. Läßt man die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern außer acht, so zeigt sich insgesamt ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen. Im Paarvergleich, der getrennt für jedes Land durchgeführt wurde, zeigt sich dies jedoch nur für Dänemark als signifikanter Unterschied. Für Österreich und Deutschland (Ost) ist zwar der gleiche Trend zu erkennen, ohne daß dieser statistische Signifikanz erreicht. Die Vergleiche zwischen den einzelnen Ländern zeigten signifikant häufigere Auslandseinsätze exportorientierter Organisationen in Dänemark, im Vergleich zu deutschen exportorientierten Organisationen.

Dieses Ergebnis entspricht unseren Alltagserfahrungen sowie der einschlägigen Literatur (vgl. z.B. Bittner/Reisch 1994: 149ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 163ff; etc.); daß die Unterschiede in Deutschland (Ost) geringer ausfallen, könnte auf die im Vergleich wesentlich schlechtere Wirtschaftslage der Unternehmen in diesem Land zurückzuführen sein (vgl. dazu die Ergebnisse auf S. 80f). Laut unseren Interviewpartnern wird auch in Österreich versucht, die Praxis der Auslandsentsendungen aufgrund sehr hoher Kosten einzuschränken. Das portugiesische Ergebnis kann ohne einer qualitativen Erhebung nicht näher interpretiert werden.

Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte

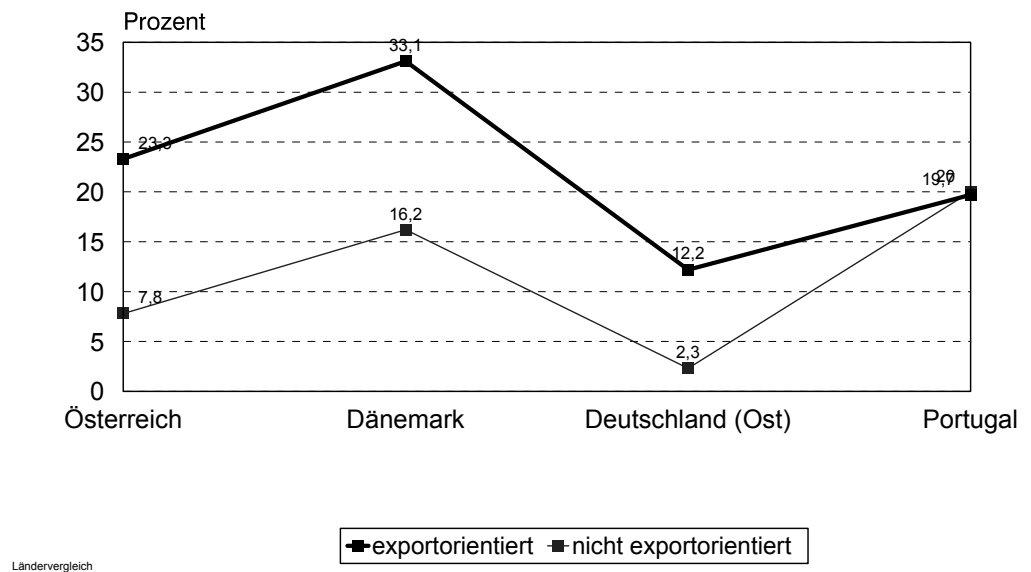


Abbildung 17. Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 136.)

3.2.1.1.4 Bedeutung von Weiterbildungsinhalten

Die Weiterbildungsinhalte „Strategieentwicklung“ und „Marketing und Vertrieb“ werden in exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen im gleichen Umfang vermittelt

Im Rahmen der durchgeführten Fragebogenerhebung wird zum Teil die Bedeutung einzelner Inhalte von Weiterbildungsveranstaltungen erfragt. Für die vorliegende Untersuchung wurden die Bereiche „Strategieentwicklung“ und „Marketing und Vertrieb“ zur Analyse ausgewählt.

Bei keiner der beiden Weiterbildungsinhalte zeigten sich jedoch systematische Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen oder zwischen einzelnen Ländern.

3.2.1.2 Ausbildung der Personalleiter, Größe der Personalabteilung

3.2.1.2.1 Ausbildung der Personalleiter

In exportorientierten Organisationen verfügt der Personalleiter seltener über einen Hochschulabschluß

In nicht exportorientierten Organisationen finden sich in Österreich 20% mehr Personalleiter mit Hochschulabschluß als in exportorientierten Organisationen. Dabei liegen nicht exportorientierte Organisationen in Österreich auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie in Dänemark beide Gruppen (sowohl exportorientierte als auch nicht exportorientierte Organisationen).

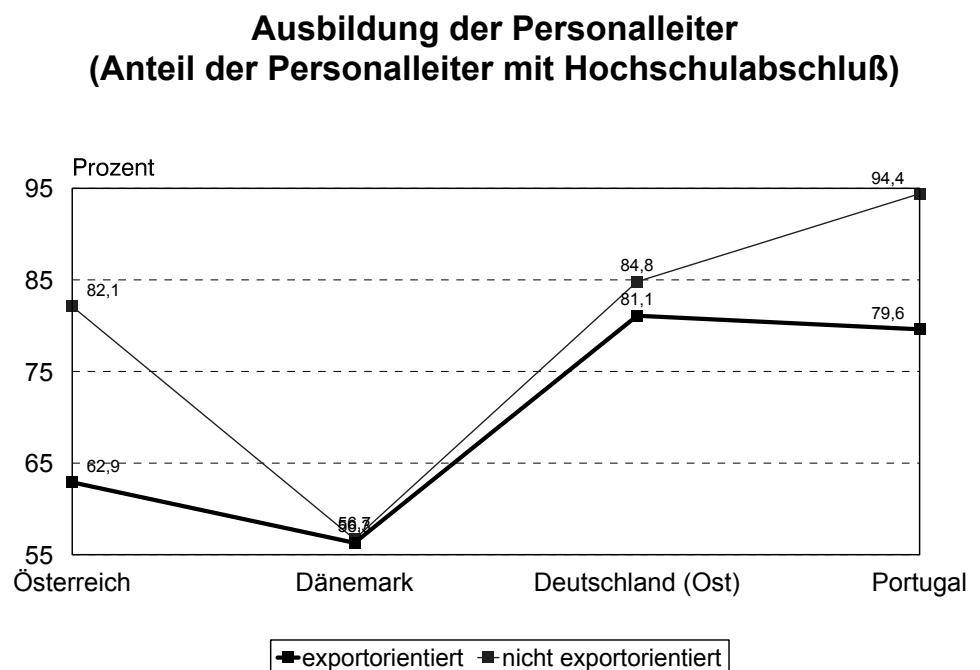
Der höchste Anteil von Personalleitern mit Hochschulabschluß zeigt sich in portugiesischen nicht exportorientierten Organisationen. 94,4% aller Personalleiter besitzen dort einen Hochschulabschluß.

Die niedrige Anzahl von Personalleitern mit Hochschulabschluß in Dänemark bedeutet einen signifikanten Unterschied zu Deutschland (Ost) und zu Portugal. Im Vergleich zu Österreich erscheinen die Unterschiede jedoch als zu gering, um die Signifikanzgrenze überschreiten zu können.

Der jeweils am häufigsten genannte Hochschulabschluß ist unabhängig vom befragten Land ein „Business“-Studium. Allein in Portugal wird gleich oft auch ein Studium in „Social Sciences“ genannt.

Für Österreich widersprechen diese Ergebnisse den Ausführungen unserer Interviewpartner im Hinblick auf die Bedeutung von Hochschulabschlüssen auch im Personalbereich. Einerseits hatte mehr als die Hälfte der befragten Personalleiter bzw. Personalreferenten selbst einen Hochschulabschluß. Andererseits wurde mehrfach betont, daß die Qualifikationsstandards im Hinblick auf die grenzüberschreitende Tätigkeit der jeweiligen Unternehmen besonders hoch seien.

Erstaunlich ist auch das dänische Ergebnis, besonders im Vergleich zu Portugal, hat doch gerade Dänemark ein vergleichsweise hohes Gesamtbildungsniveau. Auch die Ergebnisse der strukturellen Gegebenheiten (Sektorverteilung, Hauptsitz im Kernland, etc.) der export- vs. nicht exportorientierten Unternehmen, weisen auf keine naheliegende Erklärung hin. Dennoch scheint es vermessen, ohne weitere Einflußfaktoren zu kennen, aus diesen Zahlen beispielsweise auf eine Bedeutung der Personalabteilungen pro Land oder Segment zu schließen.



Ländervergleich

Abbildung 18. Ausbildung der Personalleiter (Anteil der Personalleiter mit Hochschulabschluß). (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 136.)

3.2.1.2.2 Größe der Personalabteilung.

Im allgemeinen wird in Studien, die sich mit der Größe von Personalabteilungen auseinandersetzen, das Verhältnis der Gesamtbelegschaft des Unternehmens zur Mitarbeiterzahl der in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen als Kennzahl zur Beurteilung der Größe einer Personalabteilung herangezogen. Zur Ermittlung dieser Kennzahl, der sogenannten *HR-Staff-Ratio* wird also die Mitarbeiterzahl der Personalabteilung durch die Anzahl der insgesamt im Unternehmen beschäftigten Personen dividiert.

Faustformeln aus den USA empfehlen als optimale HR-Staff-Ratio Werte in der Nähe von 0,01, so daß auf einen Mitarbeiter der Personalabteilung einhundert Beschäftigte kommen (vgl. Walker 1988).

Faustregeln zur HR-Staff-Ratio

Solche Faustregeln können jedoch als bei weitem zu einfach, als irreführend oder gar als falsch angesehen werden. Ommeren und Brewster (1999) argumentieren, daß die Größe der HR-Staff-Ratio *nicht als Wert an sich interpretiert werden sollte*, sondern im Kontext einer größeren Anzahl unterschiedlicher Merkmale der jeweiligen Unternehmen bewertet werden sollte.

So kommt die oben zitierte Faustregel für Unternehmen mit ca. 100 Beschäftigten auf einen Mitarbeiter für die Personalabteilung, wohingegen es in Unternehmen mit 10.000 Beschäftigten 100 Beschäftigte in der Personalabteilung sein sollten. Die Faustregel suggeriert somit weiters eine konstante HR-Staff-Ratio, unabhängig von der Größe des Unternehmens. Empirisch läßt sich dieser Umstand der konstanten HR-Staff-Ratio über unterschiedlich große Unternehmen jedoch nicht nachweisen. Es zeigt sich in zahlreichen Untersuchungen (z.B. Schuler/Hubert 1993), daß die HR-Staff-Ratio mit größer werdenden Unternehmen sinkt. Dies ist durchaus plausibel, wenn man bedenkt, daß in größeren Organisationen auch eine größere Spezialisierung in der Nutzung der Personalabteilung vorherrscht. Zusätzlich lohnen sich bestimmte kostenintensive personalwirtschaftliche Methoden, z.B. Schulungen etc., besonders dann, wenn damit gleichzeitig viele Mitarbeiter erreicht werden können. Daher kann die Personalabteilung in größeren Organisationen effizienter vorgehen als in kleineren (vgl. Ommeren/Brewster 1999).

Neben dieser Abhängigkeit der HR-Staff-Ratio von der Größe eines Unternehmens können noch weitere Zusammenhänge vermutet werden, die hier nur stichpunktartig aufgeführt werden können:

- **Größe des Unternehmens.** Mit der Größe der Unternehmen sinkt im allgemeinen die HR-Staff-Ratio.
- **Rechtliche Bestimmungen.** Ob und in welcher Form Personalabteilungen in Unternehmen integriert sind, ist nicht zuletzt abhängig von rechtlichen Rahmenbedingungen. Nationale Unterschiede in den rechtlichen Bestimmungen spiegeln sich auch in unterschiedlichen HR-Staff-Ratios wider.
- **Kulturelle Unterschiede.** Unter Bezug auf Hofstede (1980) gehen Ommeren und Brewster (1999) auch von kulturellen Unterschieden zwischen verschiedenen Ländern aus. In Ländern, in denen ein hoher Formalisierungsgrad der Arbeit vorherrscht, läßt sich auch eine größere HR-Staff-Ratio vermuten.
- **Branchenabhängigkeiten.** Je nach Branche bzw. industriellem Sektor, in dem das Unternehmen tätig ist, ist eine unterschiedlich große HR-Staff-Ratio zu vermuten.
- **Beschäftigungsarten - Arbeitsorganisation.** Eng zusammenhängend mit der

Branchenabhängigkeit kann von einer starken Bedeutung der Art der im Unternehmen verrichteten Arbeitstätigkeiten für die HR-Staff-Ratio ausgegangen werden. So ist zu vermuten, daß die HR-Staff-Ratio sinkt bei:

- arbeitsintensiven Tätigkeiten,
- einem hohen Anteil befristeter Arbeitsverhältnisse,
- einem hohen Anteil von Teilzeitkräften.

Die HR-Staff-Ratio steigt hingegen, wenn in einem Unternehmen Methoden, wie z.B. „job rotation“ genutzt werden, die im allgemeinen mit einem höheren organisatorischen Aufwand verbunden sind.

- **Multinationale vs. nationale Unternehmen.** Für multinationale Unternehmen kommt dem Umgang mit kulturellen, rechtlichen und politischen Unterschieden in verschiedenen Niederlassungen des Unternehmens eine besonders große Bedeutung zu. Als eine Möglichkeit zum Umgang mit dieser Komplexität gilt ein verstärkter Einsatz personalwirtschaftlicher Bemühungen (Ommeren/Brewster 1999).
 - Allerdings ist auch für nationale Unternehmen zu vermuten, daß Niederlassungen von Unternehmen, die zu einer größeren Unternehmensgruppe gehören, eine größere HR-Staff-Ratio aufweisen als single-site-organisations.
 - In diesem Zusammenhang ist zudem von Bedeutung, inwieweit eine Unternehmensgruppe über eine zentrale Personalabteilung verfügt. Mit zunehmender Zentralisierung der Personalabteilung in einer Unternehmensgruppe vermuten Ommeren und Brewster (1999) eine Zunahme der HR-Staff-Ratio.

Es versteht sich, daß die genannten Zusammenhänge keinesfalls eine vollständige Liste aller möglichen Einflüsse auf die HR-Staff-Ratio darstellen (sie folgt im wesentlichen den Ausführungen von Ommeren/Brewster 1999). Zudem ist mit komplexen Interaktionsmustern der verschiedenen Unternehmensmerkmale zu rechnen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stellt sich die Frage inwieweit die Marktorientierung der befragten Organisationen einen Einfluß auf die Größe der HR-Staff-Ratio hat.

Methodisch wird dabei zunächst von den genannten Einflußfaktoren auf die HR-Staff-Ratio abgesehen. Es wird also davon ausgegangen, daß die genannten Einflußfaktoren relativ gleichstark in jedem der vier Länder zum tragen kommen. Dies scheint gerechtfertigt, da im Rahmen dieser Studie ja v.a. Unterschiede zwischen den Segmenten export- vs. nicht exportorientiert interessieren und bereits festgehalten wurde, daß die Größe des Unternehmens keinen Unterscheidungsfaktor darstellt; weiters konnte ermittelt werden, daß alle Länder im exportorientierten Segment mit Abstand am intensivsten im sekundären Sektor vertreten sind. Nationale Unterschiede in den rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die Praxis multinationaler Unternehmen pro Land wurden hier nicht näher erhoben. Kulturelle Unterschiede wie von Ommeren/Brewster (1999) angeführt, werden vermutet, können aber die nachfolgend dargestellten Ergebnisse nicht erklären und werden daher nicht näher erläutert. Dies gilt auch für die Überlegungen zur Arbeitsorganisation.

Die Abbildung 19 zeigt keine der vermuteten Zusammenhänge. Der Einfluß der Exportorientierung auf die HR-Staff-Ratio ist uneinheitlich und statistisch nicht

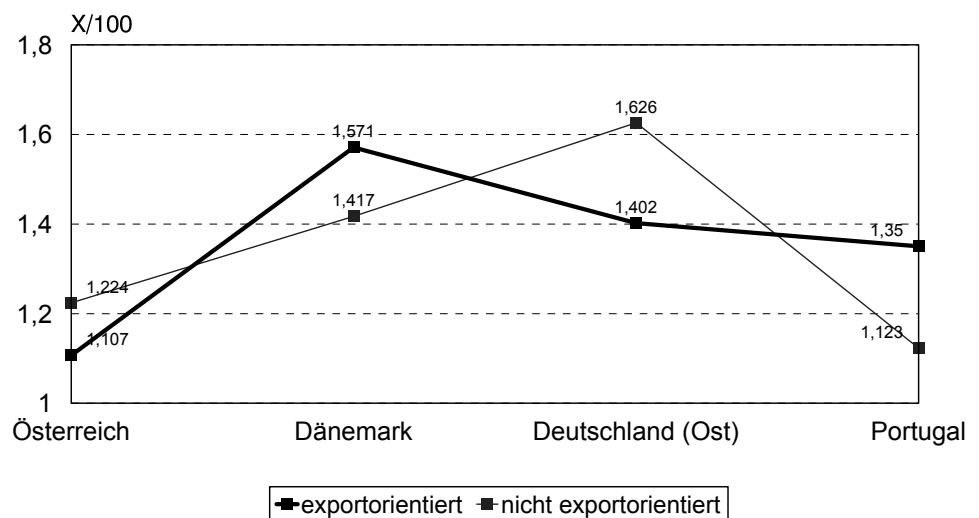
signifikant. Auch die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern sehen größer aus, als sie es statistisch sind. Allein die Unterschiede zwischen Dänemark – mit relativ großen Personalabteilungen – und Österreich – mit den kleinsten Personalabteilungen – sind statistisch signifikant. Der augenfällige Unterschied zwischen Deutschland und Österreich wird jedoch nicht bedeutsam, da die beiden Stichproben zahlenmäßig zu gering ausfallen (die dänische Stichprobe ist mit $N = 229$ besonders groß).

Bemerkenswert an diesen Ergebnissen ist jedenfalls, daß Österreich in beiden Segmenten die geringste HR-Staff-Ratio aufweist.

Die Größe der Personalabteilung in Relation zur Organisationsgröße wird nicht von der Marktorientierung beeinflusst

Die ausgeführten z.T. empirisch ermittelten, z.T. theoretisch vermuteten Zusammenhänge können anhand unserer Ergebnisse nicht nachvollzogen werden. Weiters kann festgehalten werden, daß die Marktorientierung keinen augenscheinlichen Einfluß auf die HR-Staff-Ratio haben dürfte.

HR-Staff-Ratio



Ländervergleich

Abbildung 19. HR-Staff-Ratio für die vier Länder. Die in der Grafik wiedergegebenen Zahlenwerte sind jeweils durch 100 zu teilen. Die Werte können auch wie folgt interpretiert werden: Jeder Zahlenwert besagt, wieviel Mitarbeiter der Personalabteilung durchschnittlich auf 100 Mitarbeiter kommen.

Die literaturgestützte und durch die Aussagen unserer Interviewpartner bestätigte Hypothese, daß hochentwickelte Absatzmärkte hochentwickelte Arbeitskräfte (vgl. z.B. Gaugler 1994: 322; Scholz 1996: 841; v. Trotha 1997: 160ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 1ff; etc.) erfordern, d.h. stärker exportorientierte Unternehmen mehr für Personalabteilungen ausgeben und besser ausgebildete Personalleiter haben, kann somit mittels der empirischen Daten nicht gestützt und aufrecht erhalten werden.

3.2.2 Hypothese 2 Teil 1

Exportorientierte Unternehmen zeigen eine geringere Verlagerung der Personalverantwortung an die Linie als nicht exportorientierte Unternehmen (vgl. z.B. Scherm 1995:114; Mayrhofer 1998: 317ff; etc.).

3.2.2.1 Dezentralisation der Personalfunktionen

„Just-in-time-Produktion, Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering, Change Management oder Vorstellungen über die lernende Organisation sind prominente Beispiele für im Detail unterschiedliche, in der Grundausrichtung jedoch auch sinnverwandte Organisationskonzeptionen. Mit diesen Konzepten verbinden sich in Bezug auf die Personalarbeit nicht nur punktuelle Hoffnungen, wie die Reduktion von Schnittstellen zur rascheren und reibungsloseren Aufgabenerfüllung oder die Verwirklichung von ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten zur Erhöhung individueller Motivation. Es werden auch und vielleicht vor allem die ‚großen‘ und aktuellen Anliegen dieser Konzepte im Hinblick auf eine Kostenreduzierung, die Erhöhung der organisationalen und individuellen Flexibilität und die Unterstützung eines als permanente Aufgabe angesehenen organisationalen und individuellen Wandels bis hin zum Lernen aufgegriffen“ (Mayrhofer 1998: 301).

Für die Aufgabenbereiche der Personalabteilungen wird in der Literatur, im Zusammenhang mit den genannten Konzepten immer wieder von einem Spannungsfeld berichtet, in dem neben der klassischen Konzentration personalwirtschaftlicher Aufgaben in der Personalabteilung zunehmend eine Übertragung von Aufgabenbereichen an das Linienmanagement stattfindet.

Wenig Veränderung in der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für Personalfragen in den letzten drei Jahren in Österreich

In Österreich danach gefragt, ob in den letzten drei Jahren die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten in bestimmten Bereichen zugenommen bzw. abgenommen hat oder gleichgeblieben ist, zeigt sich in mehr als der Hälfte der Organisationen keine Veränderung. Durchschnittlich, d.h. über die verschiedenen Aufgabenbereiche gemittelt, werden in ca. 69% der Organisationen „keine Veränderungen“ wahrgenommen.

Im Vergleich zu 1993, wo die Befragung in Österreich schon einmal erfolgte, fällt auf, daß die Kategorie „keine Veränderung“ insgesamt seltener vergeben wurde. Nur in durchschnittlich 63% der Fälle wurde von einer Veränderung berichtet. Der Unterschied zu 1999 ist statistisch sehr signifikant²¹, so daß man feststellen kann, daß in Österreich vor 1993 in größerem Ausmaße, als in den Jahren von 1995/96 bis 1999, eine Umverteilung von Zuständigkeiten stattgefunden hat. Veränderungen bezüglich der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten während der letzten drei Jahre wurden im Rahmen des Cranfield-Survey im Detail zu folgenden Aspekten erhoben:

- Entgeltstruktur

²¹ P-2-seitig nach Fischer-Test < 0,005. Der Unterschied zwischen den beiden prozentualen Anteilen ist nicht besonders groß, wird jedoch aufgrund der hohen Fallzahlen (es gehen 5 Fragen und jeweils ca. 200 Antworten in die Berechnung mit ein), statistisch signifikant.

- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung
- Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
- Veränderungen des Personalbestandes

Methodisch kam hier wieder eine zweifaktorielle Varianzanalyse zum Einsatz, die

- a) einen Haupteffekt für „Exportorientierung“ vs. „keine Exportorientierung“,
- b) einen Haupteffekt für Unterschiede zwischen den vier Ländern und
- c) einen Wechselwirkungseffekt zwischen den in a) und b) genannten Faktoren auf statistische Signifikanz überprüft.

Nur für den Bereich Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zeigten sich keine statistisch signifikanten Effekte, die sich auf eine Exportorientierung zurückführen lassen. In allen anderen Bereichen zeigen sich statistisch signifikante Effekte. Diese liegen jedoch zu einem großen Teil in der Form von Wechselwirkungseffekten vor, die nur im Einzelfall an Hand der jeweiligen Grafik interpretiert werden können.

In exportorientierten Organisationen ist in Österreich und Dänemark eine geringere Dezentralisierungstendenz zu beobachten, wohingegen in Deutschland (Ost) und Portugal das Gegenteil der Fall ist

Für jeden der vier Bereiche, wo es zu signifikanten Wechselwirkungen zwischen der Exportorientierung und den Ländern kam, zeigt sich ein im wesentlichen einheitliches Bild: In Österreich und Dänemark ist in exportorientierten Organisationen eine geringere Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten zu erkennen als es in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist. Dieser Zusammenhang kehrt sich dann für Deutschland (Ost) und Portugal um. Dort sind es die exportorientierten Organisationen, in denen eher eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten zu erkennen ist.

Zunahme der Verantwortlichkeit des direkten Vorgesetzten dort, wo es zu Veränderungen kam

Generell handelt es sich bei den Veränderungen, die berichtet werden, eher um eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten als eine Abnahme. In Österreich ist die Zunahme der Zuständigkeit der direkten Vorgesetzten im Bereich der „Personalentwicklung“ am stärksten, gefolgt von „Personalbeschaffung“ und „Entgeltstruktur“.

Die folgenden Ausführungen stellen die Ergebnisse der einzelnen untersuchten Aspekte jeweils getrennt und detailliert dar:

3.2.2.1.1 Entgeltstruktur

Wie auch in den folgenden Auswertungen zur Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten, wurden die drei Kategorien „zugenommen“, „keine Veränderung“, „abgenommen“, als Abstufungen aufgefaßt, deren Mittelwerte über die einzelnen Länder und die beiden Exportorientierungen einen Eindruck davon vermitteln, wo die jeweilige Gruppe zwischen den Polen „Annahme“ und „Zunahme“ anzusiedeln sind. Der hohe Anteil an „keine Veränderung“ führt zu Werten, die insgesamt gesehen eher in der Mitte liegen, als daß sie eindeutige Tendenzen aufzeigen. Auch die Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen (Länder mal Exportorientierung) erscheinen als jeweils dicht beieinander liegend. Dennoch sind die Wechselwirkungen zwischen Ländern und der Exportorientierung statistisch

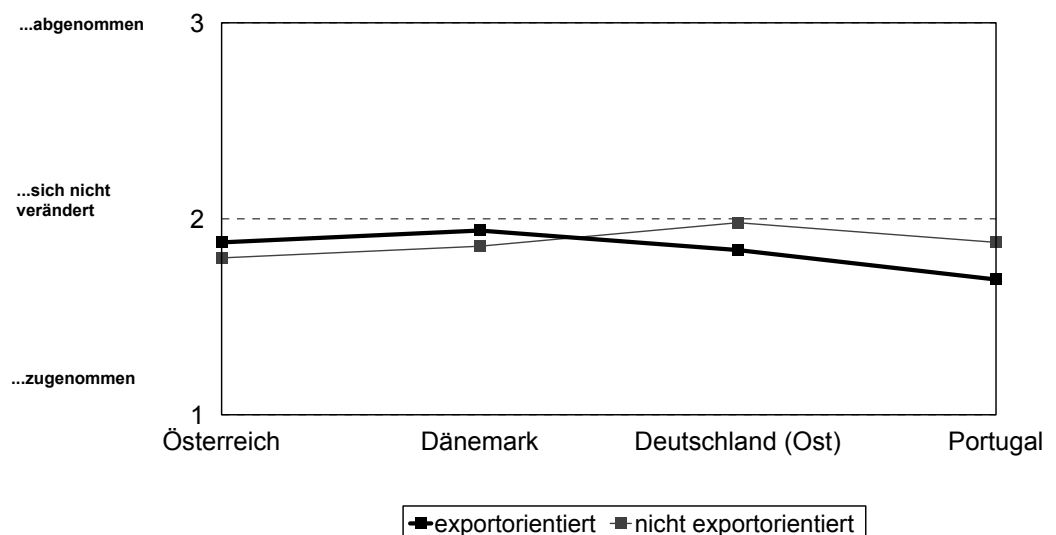
signifikant. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die ermittelten Mittelwerte nur eine geringe Streuung aufweisen. In diesem Sinne sind die beobachtbaren Tendenzen relativ einheitlich innerhalb der einzelnen Gruppen vorfindbar.

In Bezug auf die Entgeltstruktur zeigen sich keine signifikanten Haupteffekte. Weder die Exportorientierung, noch die Länderzuordnung führen, jeweils für sich genommen zu Unterschieden zwischen den Gruppen. Tatsächlich findet sich jedoch der folgende oben bereits beschriebene Wechselwirkungseffekt zwischen der Exportorientierung und den Ländern:

In Österreich und Dänemark ist in exportorientierten Organisationen eine geringere Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Entgeltstruktur zu erkennen als es in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist. Dieser Zusammenhang kehrt sich in Deutschland (Ost) und Portugal um. Dort sind es die exportorientierten Organisationen, in denen eher eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Entgeltstruktur zu erkennen ist.

-
- Haupteffekt Exportorientierung: Kein signifikanter Haupteffekt für die Exportorientierung.
 - Haupteffekt Land: Kein signifikanter Haupteffekt für die Länder.
 - Wechselwirkung: Eine signifikante Wechselwirkung zwischen der Exportorientierung und den Ländern. (P nach Varianzanalyse = 0,027)
 - Grafik: vgl. Abbildung 20
-

Die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Entgeltstruktur hat...



Ländervergleich

Abbildung 20. Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Entgeltstruktur während der letzten drei Jahre.

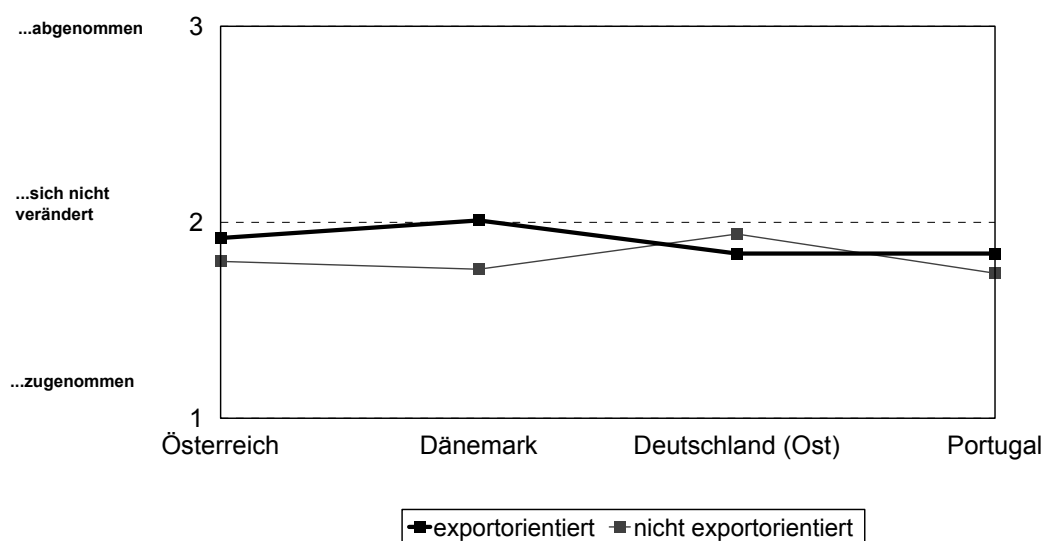
3.2.2.1.2 Personalbeschaffung

Auch im Rahmen der Personalbeschaffung zeigen sich keine signifikanten Haupteffekte. Weder die Exportorientierung, noch die Länderzuordnung führen, jeweils für sich genommen zu Unterschieden zwischen den Gruppen. Tatsächlich findet sich jedoch der folgende oben bereits beschriebene Wechselwirkungseffekt zwischen der Exportorientierung und den Ländern:

In Österreich und Dänemark ist in exportorientierten Organisationen eine geringere Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalbeschaffung zu erkennen als es in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist. Dieser Zusammenhang kehrt sich zumindest in Deutschland (Ost) um. Dort sind es die exportorientierten Organisationen, in denen eher eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalbeschaffung zu erkennen ist.

- **Haupteffekt Exportorientierung:** Ein signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen (P nach Varianzanalyse = 0,043). Die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalbeschaffung hat – wenn auch in Wechselwirkung mit dem jeweiligen Land – in exportorientierten Organisationen signifikant mehr zugenommen als in nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Kein signifikanter Haupteffekt für die Länder.
- **Wechselwirkung:** Eine signifikante Wechselwirkung zwischen der Exportorientierung und den Ländern. (P nach Varianzanalyse = 0,022)
- Grafik: vgl. Abbildung 21

Die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalbeschaffung hat...



Ländervergleich

Abbildung 21. Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalbeschaffung während der letzten drei Jahre.

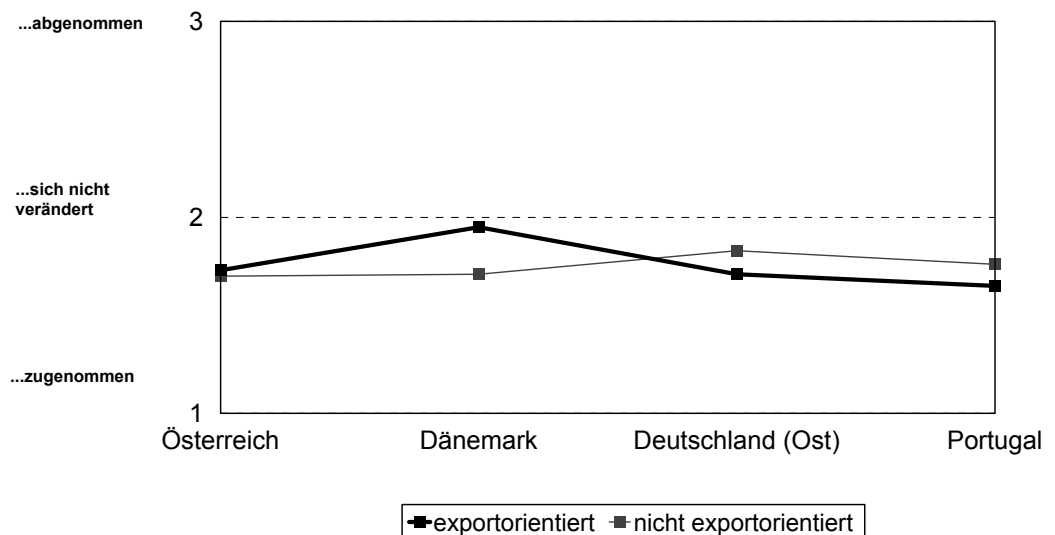
3.2.2.1.3 Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung

Auch für die Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung zeigen sich keine signifikanten Haupteffekte. Weder die Exportorientierung, noch die Länderzuordnung führen, jeweils für sich genommen zu Unterschieden zwischen den Gruppen. Tatsächlich findet sich jedoch der folgende oben bereits beschriebene Wechselwirkungseffekt zwischen der Exportorientierung und den Ländern:

Zumindest in Österreich ist in exportorientierten Organisationen eine geringere Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für den Bereich der Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung zu erkennen als es in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist. Dieser Zusammenhang kehrt sich in Deutschland (Ost) und Portugal um. Dort sind es die exportorientierten Organisationen, in denen eher eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für den Bereich der Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung zu erkennen ist.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein signifikanter Haupteffekt für die Exportorientierung.
- Haupteffekt Land: Kein signifikanter Haupteffekt für die Länder.
- Wechselwirkung: Eine signifikante Wechselwirkung zwischen der Exportorientierung und den Ländern. (P nach Varianzanalyse = 0,005)
- Grafik: vgl. Abbildung 22

Die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung hat...



Ländervergleich

Abbildung 22. Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung während der letzten drei Jahre.

3.2.2.1.4 Veränderungen des Personalbestandes

Die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Veränderung des Personalbestandes betreffend, zeigt sich ebenfalls das bereits beschriebene Muster: Es zeigen sich keine signifikanten Haupteffekte. Weder die Exportorientierung, noch die Länderzuordnung führen, jeweils für sich genommen zu Unterschieden zwischen den Gruppen. Tatsächlich findet sich jedoch der oben bereits beschriebene Wechselwirkungseffekt zwischen der Exportorientierung und den Ländern auch hier wieder:

In Österreich und Dänemark ist in exportorientierten Organisationen eine geringere Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Veränderung des Personalbestandes zu erkennen als es in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist. Dieser Zusammenhang kehrt sich in Deutschland (Ost) und Portugal um. Dort sind es die exportorientierten Organisationen, in denen eher eine Zunahme der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Veränderung des Personalbestandes zu erkennen ist.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein signifikanter Haupteffekt für die Exportorientierung.
- Haupteffekt Land: Kein signifikanter Haupteffekt für die Länder.
- Wechselwirkung: Eine signifikante Wechselwirkung zwischen der Exportorientierung und den Ländern. (P nach Varianzanalyse = 0,016)
- Grafik: vgl. Abbildung 23

Die Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Veränderung des Personalbestandes hat...

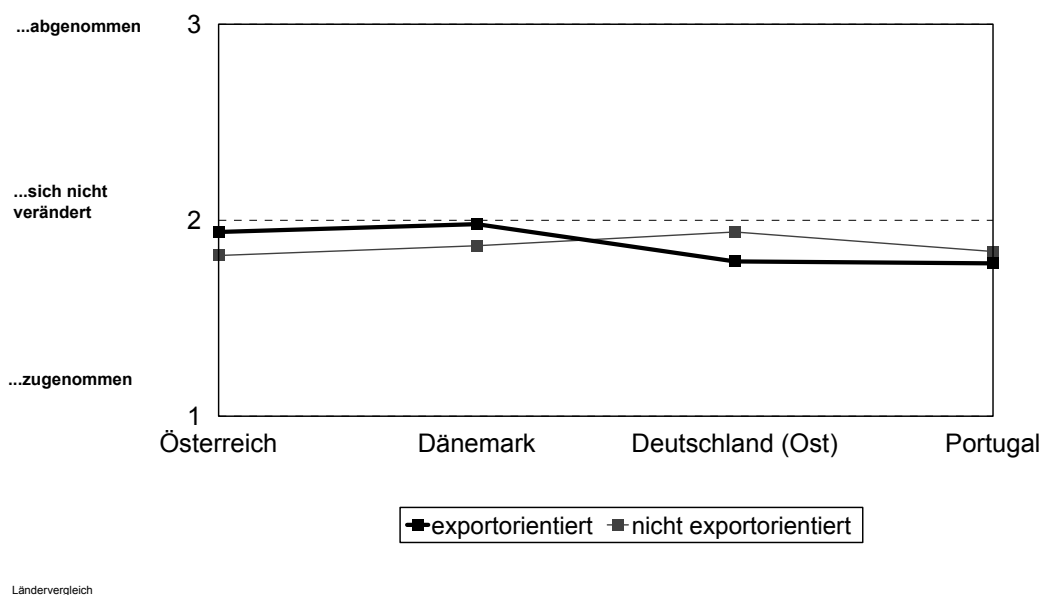


Abbildung 23. Veränderung der Zuständigkeit des direkten Vorgesetzten für die Veränderung des Personalbestandes während der letzten drei Jahre.

Obwohl weder die einschlägige Literatur, noch Aussagen unserer qualitativen Erhebung für Österreich oder die bisher ausgeführten Ergebnisse eine klare Interpretation nahe legen, ist die Einhelligkeit dieser Ergebnisse in allen vier Bereichen dennoch bemerkenswert. Weiterführende und qualitativ gestützte Erhebungen in allen Ländern sind in diesem Fall notwendig, um mehr differenziertere Aussagen machen zu können.

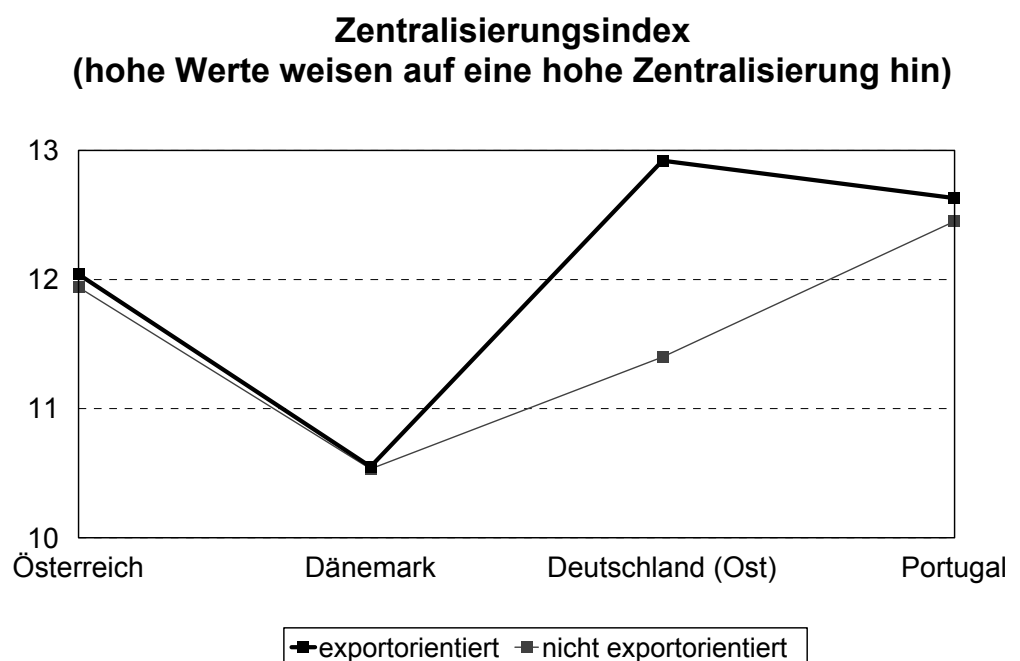
Für die bereits genannten fünf Bereiche...

- Entgeltstruktur
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung
- Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen
- Veränderungen des Personalbestandes

...wurde neben der Veränderung über die letzten drei Jahre konkret die derzeitige Verankerung der Zuständigkeit erfaßt, wobei insgesamt vier Abstufungen zur Auswahl standen:

- Direkter Vorgesetzter
- Direkter Vorgesetzter in Absprache mit der Personalabteilung
- Personalabteilung in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten
- Personalabteilung

Die Codierung der Antworten entspricht den genannten vier Abstufungen, in dem höhere Zahlenwerte eine stärkere Zentralisierung in der Personalabteilung bedeuten. In diesem Sinne läßt sich ein Summenwert definieren, der maximal den Wert 20 annehmen kann, nämlich genau dann, wenn alle fünf Aufgabenbereiche alleine bei der Personalabteilung liegen.



Ländervergleich

Abbildung 24. Zentralisierungsindex. Je höher die Werte, desto mehr ist die Personalabteilung alleine verantwortlich.

Während in Deutschland (Ost) und Portugal die Personalabteilung mehr Verantwortung trägt als die Linie, zeigt sich für Dänemark das umgekehrte Bild. Besonders stark ist die Verantwortung der Linie in Dänemark ausgeprägt.

Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen zeigen sich deutlich nur in Deutschland. Insgesamt scheint aber ein Trend dahin zu gehen, dass exportorientierte Organisationen eher eine zentrale Zuständigkeit der Personalverantwortung befürworten.

Dieses Ergebnis entspricht den Erwartungen unserer Hypothese. Neben den Erkenntnissen aus unserer qualitativen Studie, die eine derartige Tendenz bestätigen, gibt es viele Faktoren, die die Sinnhaftigkeit einer solchen Handlungsweise von Unternehmen nahelegen. Langsam setzt sich das Bewußtsein durch, daß einheitliche Richtlinien v.a. in den Bereichen Entgelt, Beschaffung sowie Aus- und Weiterbildung wesentliche Elemente eines internationalen Personalmanagements sein müssen (vgl. dazu z.B. Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 103ff, 211ff). Kulturelle Faktoren sollen damit keineswegs unterschätzt werden und die national unterschiedliche und damit kultursensible Handhabung solcher Richtlinien muß sogar ausdrücklich empfohlen werden. In diesem Sinne agiert auch eines der von uns interviewten Unternehmen; die diesem Gedanken schon bei der Erarbeitung der einheitlichen Richtlinien Rechnung tragen; in solchen Fällen kommen die Personalverantwortlichen der verschiedenen nationalen Tochterfirmen in Teams zusammenarbeiten, treffen einander an wechselnden Orten und lernen auch auf sozialer Ebene voneinander und über ihre Städte und Kulturen.

3.2.3 Hypothese 3 Teil 1

In stärker exportorientierten Unternehmen ist der Personalleiter öfter Mitglied der Geschäftsleitung (vgl. z.B. Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 90ff; Welge/Holtbrügge 1998: 211ff; etc.).

3.2.3.1 Mitglied der Geschäftsleitung

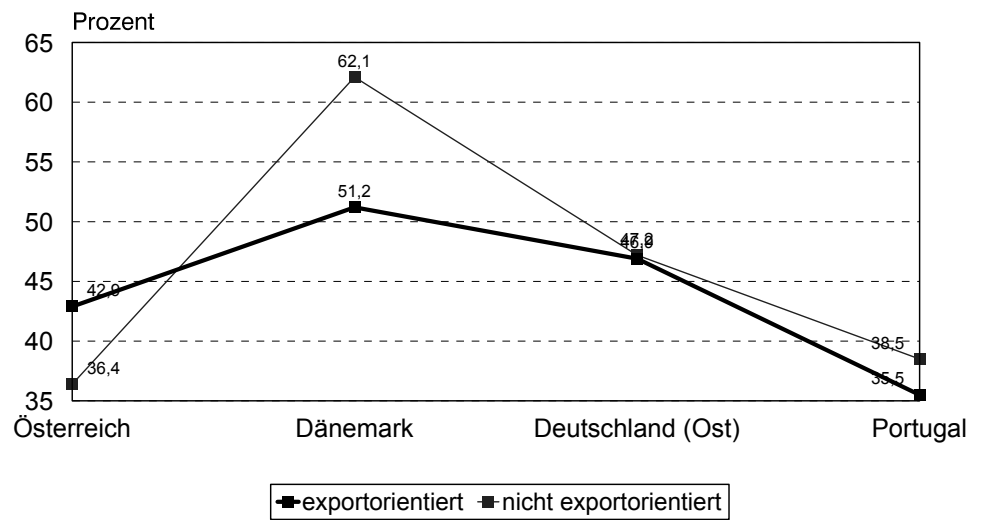
Keine Unterschiede hinsichtlich der Positionierung des Personalleiters in der Geschäftsleitung

In keinem der vier Länder zeigen sich Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen hinsichtlich der Positionierung des Personalleiters in der Geschäftsleitung. Obwohl in nicht exportorientierten Organisationen in Dänemark rund 10% häufiger eine Beteiligung des Personalleiters an der Geschäftsführung zu beobachten ist, als dies in exportorientierten dänischen Organisationen der Fall ist, wird dieser Unterschied statistisch nicht signifikant. Die dennoch hohe Beteiligung der Personalleiter an der Geschäftsführung in nicht exportorientierten dänischen Organisationen unterscheidet sich aber signifikant von dem sehr geringen Anteil in österreichischen nicht exportorientierten Organisationen. Insgesamt ist für die Gruppierung der Organisationen nach ihrer Exportorientierung kein Unterschied zu verzeichnen.

Dieses Ergebnis deckt sich mit unseren Erfahrungen aus den Interviews. Die Personalleiter bzw. Personalreferenten waren zwar nicht Mitglied der Geschäftsleitung, bestätigten aber ein hohes Bewußtsein ihrer Managementebene für die strategisch erhöhte Bedeutung einer Zusammenarbeit von Personalabteilung und Geschäftsführung. Dies treffe v.a. auf strategische Fragen zu, in deren Erarbeitung Personalisten international agierender Unternehmen zunehmend integriert würden. Aus der Literatur sind Beispiele bekannt, wo eine Mißachtung derartiger Überlegungen zu deutlichen finanziellen Verlusten geführt hat bzw. Unternehmen mangels rechtzeitiger Integration personalspezifischen Know-hows in ihren aktuellen Exportbestrebungen behindert sind (vgl. z.B. Küng/Vejnoska 1997: 7).

In Bezug auf die Ergebnisse unserer statistischen Auswertungen muß unsere Hypothese aber dennoch verworfen werden.

Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung



Ländervergleich

Abbildung 25. Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 137.)

3.2.4 Hypothese 1 Teil 2

In exportorientierten Unternehmen ist der Zusammenhang zwischen Strategie und personalwirtschaftlichen Aufgaben wesentlich stärker als in nicht exportorientierten (vgl. z.B. Brinkhaus 1995: 65ff; Mayrhofer 1996: 356ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 90ff; Welge/Holtbrügge 1998: 211ff; etc.).

3.2.4.1 Strategien

Für insgesamt sieben verschiedene personalwirtschaftliche Aufgabenbereiche wurde im Rahmen der schriftlichen Befragung die Existenz einer eigenen Strategie (Programme, Konzeptionen) in der jeweiligen Organisation erfragt. Im folgenden beschränkt sich die Auswertung auf die Anzahl der Strategien, die in schriftlicher Form für die jeweiligen Organisationen existieren. Maximal konnte eine Organisation also den Zahlenwert sieben und minimal den Zahlenwert null zugeordnet bekommen.

Eine varianzanalytische Auswertung erbrachte folgende Ergebnisse:

-
- Haupteffekt Exportorientierung: Ein signifikanter Haupteffekt für die Exportorientierung. In exportorientierten Organisationen werden – unabhängig vom jeweiligen Land – mehr personalwirtschaftliche Strategien schriftlich festgelegt als in nicht exportorientierten Organisationen. (P nach Varianzanalyse = 0,012)
 - Haupteffekt Land: Ein signifikanter Haupteffekt für die Länder. (P nach Varianzanalyse = 0,003). (Portugal und Dänemark unterscheiden sich signifikant.)
 - Wechselwirkung: Keine signifikante Wechselwirkung zwischen der Exportorientierung und den Ländern.
 - Grafik: vgl. Abbildung 26
-

In exportorientierten Organisationen werden mehr personalwirtschaftliche Strategien schriftlich festgelegt

Mit Ausnahme von Dänemark zeigt sich durchgängig ein großer signifikanter Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen, wenn es um die Anzahl der schriftlich festgelegten Strategien geht.

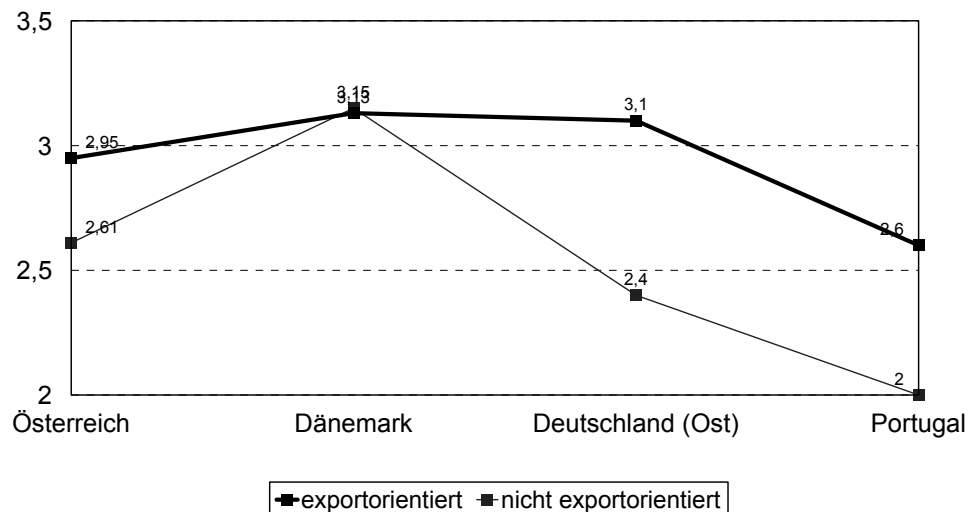
In exportorientierten Organisationen werden – unabhängig vom jeweiligen Land – mehr personalwirtschaftliche Strategien schriftlich festgelegt als in nicht exportorientierten Organisationen.

Unterschiede zwischen den Ländern zeigten sich nur für Dänemark und Portugal. In Portugal werden insgesamt weniger Strategien in schriftlicher Form festgelegt, als dies in Dänemark der Fall ist. Insgesamt ist Dänemark das Land, mit den meisten schriftlich festgelegten Strategien.

Dieses Ergebnis belegt eindrücklich, daß naheliegende kulturelle Faktoren, im betrieblichen Alltag nicht ohne weitere Testung von Einflußfaktoren zu einfachen Erklärungen herangezogen werden dürfen. Im Sinne der Hofstede'schen Ausführungen könnte die Dimension Unsicherheitsvermeidung ein wichtiger Indikator für eine Vorliebe sein, Richtlinien, Anweisungen, etc. in Unternehmen schriftlich niederzulegen (vgl. Hofstede 1993: 141ff). Daß dies nicht ohne weiteres zutrifft,

wurde von uns bereits im Rahmen einer anderen Studie getestet (vgl. Erten-Buch/Mayrhofer 1998: 22ff). Die hier nun vorliegende Auswertung legt nahe, dass der Faktor Marktorientierung ein wichtiger Erklärungsfaktor über Ländergrenzen hinweg ist.

Anzahl schriftlich festgelegter personalwirtschaftlicher Strategien



Ländervergleich

Abbildung 26. Durchschnittliche Anzahl schriftlich festgelegter personalwirtschaftlicher Strategien.

In exportorientierten Organisationen werden Personalleiter seltener bereits zu Beginn in die Strategieentwicklung mit einbezogen

Hinsichtlich des Anteils der Unternehmen, in denen der Personalleiter von Anfang an in die Strategieentwicklung mit einbezogen war (und nicht erst beratend während der Planungsphase oder in der Einführungsphase), zeigten sich nur in Dänemark signifikante Unterschiede zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen. So werden die Personalleiter in Dänemark ca. 20% häufiger in nicht exportorientierten Organisationen von Anfang an in die Strategieentwicklung mit einbezogen, als dies in nicht exportorientierten dänischen Organisationen der Fall ist.

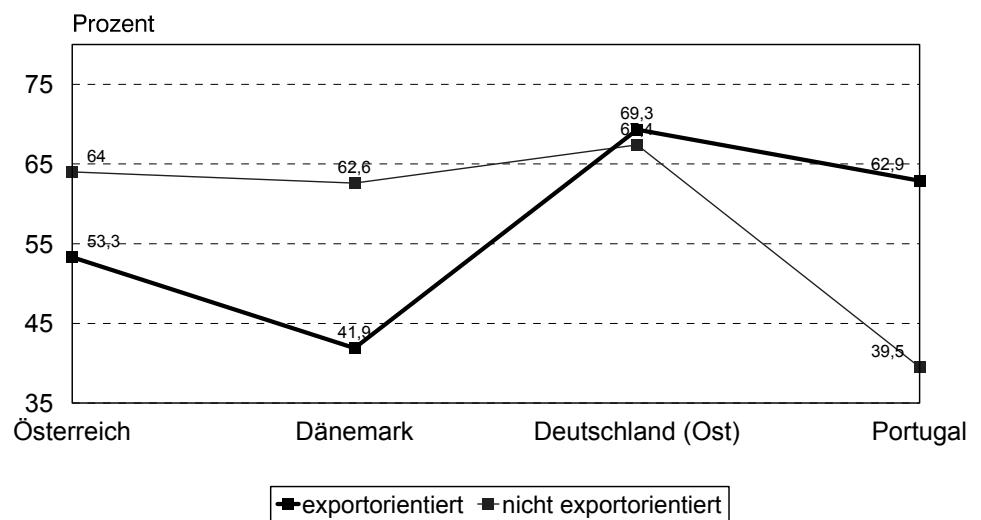
Die zahlenmäßig ähnlich hohen Unterschiede in Portugal, die jedoch spiegelverkehrt zu den dänischen sind, werden aufgrund der geringen Stichprobengröße der portugiesischen Erhebung statistisch nicht signifikant.

Der besonders geringe Anteil der von Anfang an in die Strategienentwicklung einbezogenen dänischen Personalleiter im Bereich exportorientierter Organisationen unterscheidet sich signifikant vom entsprechenden Anteil in Deutschland (Ost) und in Portugal.

Das wenigstens augenscheinlich unterschiedliche Ergebnis zwischen export- und nicht exportorientierten Unternehmen widerspricht gänzlich den höchst einheit-

lich geäußerten Erfahrungen der interviewten Personalisten in Österreich. Die entsprechenden Aussagen wurden bereits näher ausgeführt (vgl. S. 106). Dabei darf aber nicht übersehen werden, daß bei einem Ergebnis um 50% und der kleinen Stichprobengröße der qualitativen Erhebung auch Stichprobeneffekte für diese Diskrepanz verantwortlich sein können.

Anteil der Unternehmen, die den Personalleiter von Anfang an in die Strategienentwicklung mit einbeziehen



Ländervergleich

Abbildung 27. Einbeziehung des Personalleiters von Anfang an in die Strategienentwicklung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 137.)

3.2.5 Hypothese 2 Teil 2

Exportorientierung führt zu erweiterten Maßnahmen in der Personalbeschaffung wie z.B. Persbeschaffung im Ausland, Standortverlagerung, Personalmarketing (vgl. z.B. Wiltz/Koppert 1990: 13ff; Ruppert 1996: 20; Scherm 1995: 155ff, etc.)

3.2.5.1 Maßnahmen zur Personalbeschaffung

3.2.5.1.1 Rekrutierung im Ausland

In exportorientierten Organisationen werden mehr Mitarbeiter im Ausland rekrutiert

Im Rahmen der Maßnahmen zur Personalbeschaffung zeigen sich deutliche Unterschiede in Bezug auf die Exportorientierung, wenn es um die Rekrutierung von Mitarbeitern im Ausland geht. Dabei sind neben der Exportorientierung auch Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern zu beobachten.

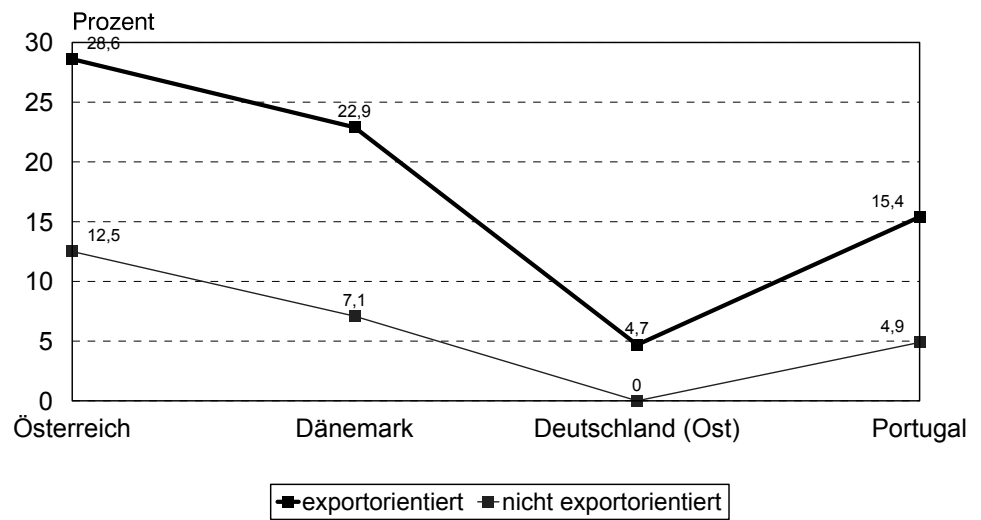
Insgesamt liegt – ohne, daß man auf die Merkmale der einzelnen Länder eingeht – der Anteil der Organisationen, die Mitarbeiter im Ausland rekrutieren in exportorientierten Organisationen höher als in nicht exportorientierten, wodurch unsere Hypothese eine Bestätigung erfährt.

Besonders deutlich und signifikant werden diese Unterschiede in Dänemark sichtbar. Österreich fällt mit einem besonders hohen Prozentsatz in beiden Segmenten auf. Die ebenfalls recht großen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen verfehlen in Österreich jedoch die Signifikanzgrenze (vgl. dazu auch Küng/Vejnoska 1997: 5).

Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern, innerhalb der Gruppe der nicht exportorientierten Organisationen jedoch gering. Weit größere Unterschiede finden sich zwischen den Ländern in der Gruppe der exportorientierten Organisationen. Hier fällt besonders Deutschland (Ost) durch einen besonders geringen Anteil auf. Die naheliegende Erklärung für dieses Phänomen liegt sicherlich in Deutschland (Ost) als Transformationsland begründet (vgl. dazu z.B. Hanel 2000: 156ff) sowie in der bereits erörterten vergleichsweise schlechteren ökonomischen Lage der dort angesiedelten Unternehmen (vgl. S. 80f). Letzteres sowie die Attraktivität des Lohnniveaus für ausländische Arbeitskräfte (auf mittleren bis höheren Ebenen) ist wahrscheinlich auch ein wesentlicher Grund für die ebenfalls niedrigen Werte Portugals (Eurostat 1998: 153ff).

Was hinter den vergleichsweise hohen Zahlenwerten Österreichs steckt, kann ohne differenziertere Analyse nicht eindeutig interpretiert werden. Ein entsprechender Trend ist auch aus dem qualitativen Teil der Studie nicht erkennbar, sodaß hier keine Erklärungsmuster herauskristallisiert werden konnten.

Personalbeschaffung durch Rekrutierung im Ausland



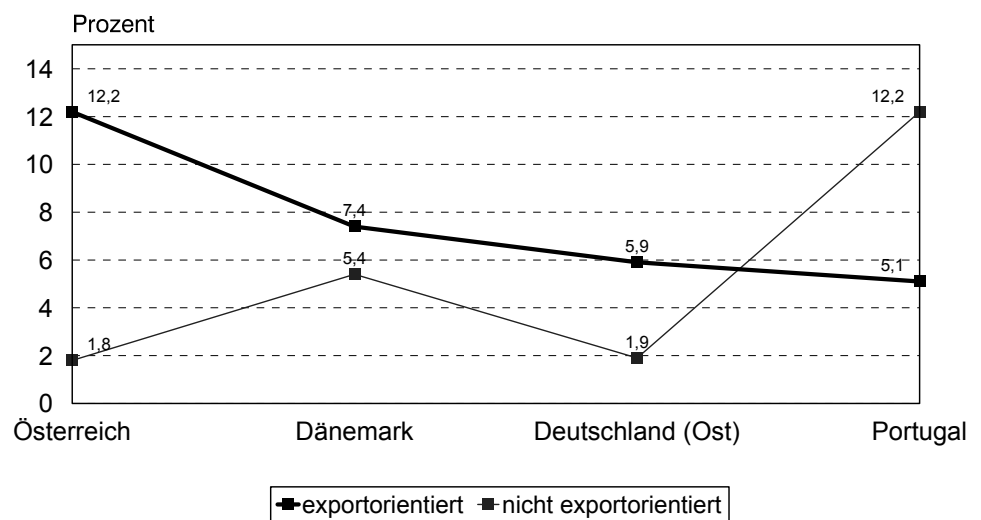
Ländervergleich

Abbildung 28. Personalbeschaffung durch Rekrutierung im Ausland. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 138.)

3.2.5.1.2 Standortverlagerung

Wie die folgende Abbildung und die zugehörige Tabelle zeigen, sind die Unterschiede hinsichtlich der Standortverlagerung als Maßnahme der Personalbeschaffung uneinheitlich. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Länder und hinsichtlich der Marktorientierung.

Personalbeschaffung durch Standortverlagerung



Ländervergleich

Abbildung 29. Personalbeschaffung durch Standortverlagerung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 138.)

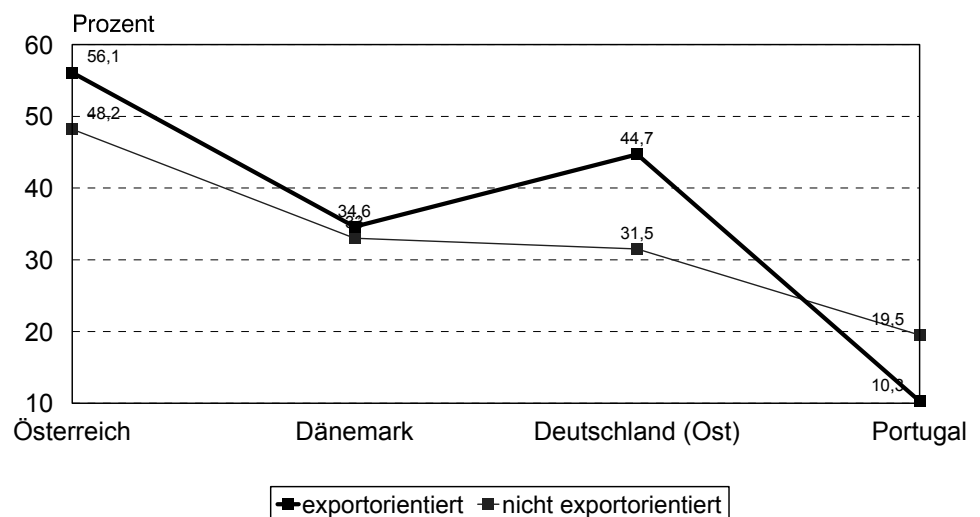
3.2.5.1.3 Personalmarketing und Imagewerbung

Die Exportorientierung führt zu keinen Unterschieden hinsichtlich der Nutzung von Personalmarketing und Imagewerbung zur Personalbeschaffung

Auch das Personalmarketing und die Imagewerbung als Maßnahme zur Personalbeschaffung weisen keinerlei Unterschiede hinsichtlich der Exportorientierung der befragten Organisationen auf, obwohl in Österreich und Deutschland (Ost) leichte Tendenzen einen höheren Anteil dieser Maßnahme in exportorientierten Organisationen andeuten. Für Österreich entspricht dieses Ergebnis vom Trend her auch den Erkenntnissen aus den Interviews. Es wird großer Wert auf die Identifikation der Bewerber mit den Werten der Unternehmen und der Firmenphilosophie gelegt, die deshalb auch entsprechend transportiert werden.

Zwischen den befragten vier Ländern zeigen sich allerdings zum Teil erhebliche Unterschiede. In Österreich wird die genannte Maßnahme insgesamt am häufigsten genutzt. Im Bereich der exportorientierten Organisationen gibt es signifikante Unterschiede zu Dänemark und Portugal, wo diese Maßnahme insgesamt am seltensten genutzt wird. Auch in ostdeutschen exportorientierten Organisationen werden Personalmarketing und Imagewerbung signifikant häufiger genutzt als in portugiesischen exportorientierten Organisationen. Die Tatsache, daß in Portugal als einzigem Land die nicht exportorientierten Unternehmen vorn liegen, kann ohne spezifische Kenntnisse über nationale Rahmenbedingungen nicht interpretiert werden.

Personalbeschaffung durch Personalmarketing und Imagewerbung



Ländervergleich

Abbildung 30. Personalbeschaffung durch Personalmarketing und Imagewerbung. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 138.)

3.2.6 Hypothese 3 Teil 2

Exportorientierung führt (ev. im Hinblick auf notwendige Auslandsentsendungen) zu einer Zunahme von Zusatz- und Sozialleistungen (vgl. z.B. Mayrhofer 1996: 361ff; Fürer/Neubauer 1996: 25ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 217ff; Stahl 1998: 29; etc.).

3.2.6.1 Zusatz- und Sozialleistungen

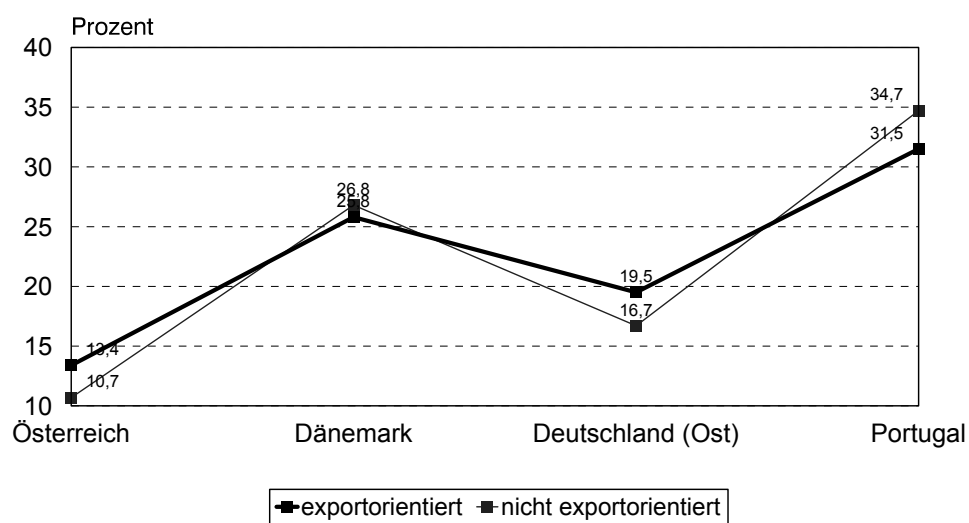
Im Zusammenhang mit dem Themenbereich Auslandsentsendung gibt es in der Literatur eine Reihe von detaillierten Ausführungen und Empfehlungen im Hinblick auf die Entgeltgestaltung und die Notwendigkeit - je nach Entsendungsland – Zusatz- und Sozialleistungen zu staffeln bzw. vermehrt Vereinbarungen auf individueller Ebene zu gewähren (vgl. z.B. Mayrhofer 1996: 361ff; Fürer/Neubauer 1996: 25ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 217ff; Stahl 1998: 29; etc.). Weiters ist die Bedeutung von Auslandsentsendungen in und für international agierende Organisationen unumstritten (vgl. z.B. Pausenberger/Noelle 1977: 364; Bergemann/Sourisseaux 1992: 150; Erten-Buch/Mattl 1999: 323f, etc.). Dies führte zu den vorliegenden Hypothesen 3 und 4 des zweiten Teils.

Die Exportorientierung führt zu keinen Unterschieden hinsichtlich der Vergabe von Zusatz- und Sozialleistungen

Entgegen unseren Vermutungen unterscheiden sich exportorientierte Organisationen hinsichtlich einer in den letzten drei Jahren zu beobachtenden Zunahme der Zusatz und Sozialleistungen aber nicht signifikant von nicht exportorientierten Organisationen. Auch zwischen den einzelnen Ländern zeigen sich nur geringe Unterschiede. Nur österreichische exportorientierte Organisationen unterscheiden sich vom exportorientierten Segment in Portugal. Dabei ist interessant, daß das generelle Niveau von Zusatz- und Sozialleistungen in Österreich vergleichsweise niedrig ist. Auch die hohen portugiesischen Werte erstaunen auf den ersten Blick. Eine naheliegende Erklärung sind ev. sehr unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen der verschiedenen Länder in Bezug auf staatliche Sozialleistungen, steuerliche Rahmenbedingungen, Lohn- und Gehaltskosten und damit auch Auswirkungen darauf, was als Zusatzbestandteil definiert wird. In diesem Sinne dürfen die uneinheitlichen Länderresultate nicht irritieren.

Für Österreich stimmt unsere Hypothese im Hinblick auf die augenscheinlichen Ergebnisse. Nicht unerwähnt bleiben darf aber, was als durchgängiges Ergebnis der qualitativen Interviews schon angemerkt wurde, daß nämlich Unternehmen beginnen, die Praxis von Auslandsentsendungen soweit als möglich einzuschränken, um hier Kosten zu sparen.

Zunahme von Zusatz- und Sozialleistungen



Ländervergleich

Abbildung 31. Zunahme von Zusatz und Sozialleistungen. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 139.)

3.2.7 Hypothese 4 Teil 2

Führungskräfte in exportorientierten Unternehmen erhalten zunehmend Vereinbarungen auf individueller Ebene (vgl. z.B. Gaugler/Wiltz 1992: 451; Wirth 1996: 375ff; etc.).

3.2.7.1 Individuelle Vergütung von Führungskräften

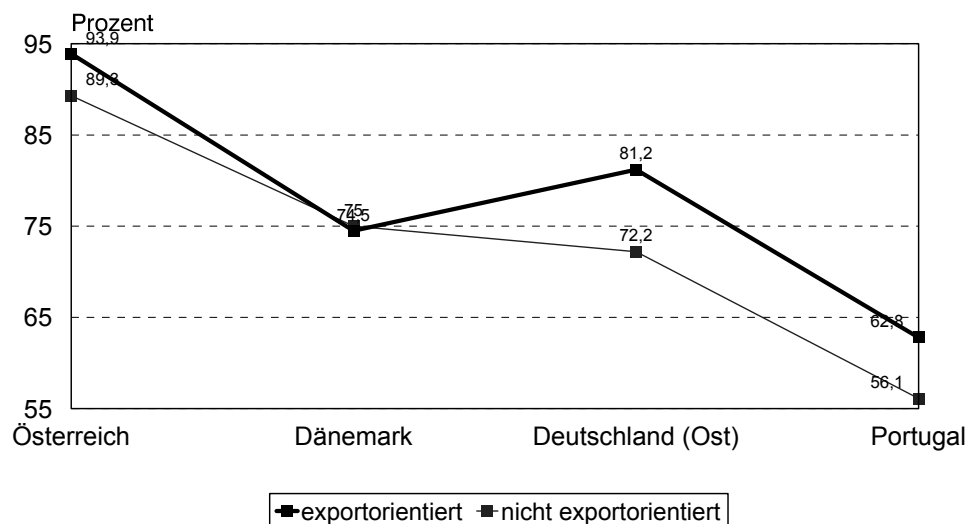
Die Exportorientierung hat keinen Einfluß auf die Vergabe von individuellen Vergütungen für Führungskräfte

Obwohl mit Ausnahme von Dänemark exportorientierte Organisationen häufiger individuelle Vergütungen für Führungskräfte vorsehen, als dies in nicht exportorientierten Organisationen der Fall ist, sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen für kein Land signifikant.

Auch hier muß wieder auf nationale Rahmenbedingungen hingewiesen werden. Statistische Daten weisen auf eine besonders hohe Steuerbelastung in skandinavischen Ländern hin (vgl. z.B. Eurostat 1998: 165); werden dann z.B. individuelle Zusatzvereinbarungen zusätzlich hoch besteuert, würde dies möglicherweise zu einer anderen, nicht vergleichbaren, Abrechnungsform führen.

Insgesamt ist Österreich das Land, in dem sowohl in exportorientierten, als auch in nicht exportorientierten Organisationen am häufigsten individuelle Vergütungen für Führungskräfte vorgenommen werden.

Individuelle Vergütungen für Führungskräfte



Ländervergleich

Abbildung 32. Individuelle Vergütung für Führungskräfte. (Eine tabellarische Aufstellung der zu dieser Frage durchgeführten Signifikanztests findet sich in Anhang S. 139.)

3.2.8 Hypothese 1 Teil 3

Wenn Mitarbeiter für Auslandseinsätze rekrutiert werden, wird die familiäre Situation am wenigsten berücksichtigt (vgl. z.B. Kühlmann 1995: 41ff; Stahl 1998: 26ff; Weber/Festing/Dowling/Schuler 1998: 15f; etc.).

Im Rahmen der österreichischen Befragung, war es in begrenztem Umfang möglich, an den standardisiert vorliegenden Fragebogen des Cranfield Network einige zusätzliche Fragen anzuschließen. Eine Auswertung der entsprechenden Items muß daher auf die österreichische Stichprobe beschränkt bleiben.

Bei diesen österreichischen Zusatzfragen ging es im wesentlichen um die in diesem Projekt behandelten Themenschwerpunkte im Zusammenhang mit der Personalarbeit von Unternehmen. Es wurden vorrangig Maßnahmen und Kriterien bei einer Auslandsentsendung von Mitarbeitern erfaßt.

In bezug auf die Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze wurden die befragten Personen gebeten, vier Aspekte auf ihre Bedeutsamkeit für die Auswahl entsprechender Mitarbeiter auf einer vierstufigen Likert-Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ einzuschätzen.

Die vier im Rahmen des Fragebogens angebotenen Kriterien sind:

- internationale Erfahrung
- Fachwissen
- Sprachkenntnisse
- familiäre Situation

Bereits vor der Untersuchung wurde davon ausgegangen, daß familiäre Aspekte eine untergeordnete Rolle spielen würden (Hypothese 1 Teil 3), daß aber im Gegensatz dazu das Fachwissen zu den wichtigsten Kriterien zählen würde (Hypothese 2 Teil 3).

Tatsächlich erbrachte die Erhebung in Österreich genau dieses Bild. Zwar rangiert keiner der vier Aspekte zwischen „weniger wichtig“ und „unwichtig“, dennoch zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen.

Sprachkenntnisse und Fachwissen sind die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl von Mitarbeitern für Auslandseinsätze

Sprachkenntnisse und Fachwissen werden dabei – in etwa gleich – für „sehr wichtig“ bis „wichtig“ eingeschätzt. Gefolgt wird diese Rangordnung von den internationalen Erfahrungen, die bei „wichtig“ verortet werden kann. An letzter Stelle findet sich die familiäre Situation, die sich zwischen „wichtig“ bis „weniger wichtig“ platziert.

Die familiäre Situation spielt die geringste Rolle

Der Unterschied zwischen der an letzter Stelle zu findenden „familiären Situation“ und den an erster Stelle befindlichen „Sprachkenntnissen“ ist statistisch sehr signifikant²². Daneben ist aber auch der Unterschied zwischen den beiden letzten Plätzen der Rangreihe, zwischen „internationale Erfahrung“ und „familiäre Situa-

²² P-2-seitig nach T-Test = 1.31e-10; n(1) = 110; AM(1) = 2,51; SD(1) = 0,89; n(2) = 121; AM(2) = 1,62; SD(2) = 0,80; T = 8,0.

tion“ statistisch signifikant²³.

In diesem Sinne kann die eingangs formulierte Hypothese ohne Einschränkungen bestätigt werden.

Im Hinblick auf unsere qualitativen Ergebnisse läßt sich weiters ausführen, daß alles, was sich im Zusammenhang mit der familiären Situation als schwierig erweisen könnte, von Anfang an geradezu vermieden wird. Es gab Aussagen in Richtung Bevorzugung von ungebundenen Personen oder Kleinfamilien mit nicht mehr als maximal zwei Kindern. Letzteres wurde im Zusammenhang mit Kostenaspekten angeführt. Betont wurde allerdings, daß das Geschlecht bei der Auswahl keine Rolle spiele. Dies bezog sich explizit auch auf Posten in Ländern, wo Frauen noch eine untergeordnete Rolle im öffentlichen Leben spielen. Die Interviewpartner stellten damit eindeutig das Fachwissen über das Geschlecht für berufstätige Frauen als Partnerinnen von Auslandsentsandten wird üblicherweise keinerlei Unterstützung bei der Jobsuche geboten; eher noch kümmert sich das Unternehmen um adequate Schulen für etwaige Kinder.

Wie wichtig sind die folgenden Aspekte bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze

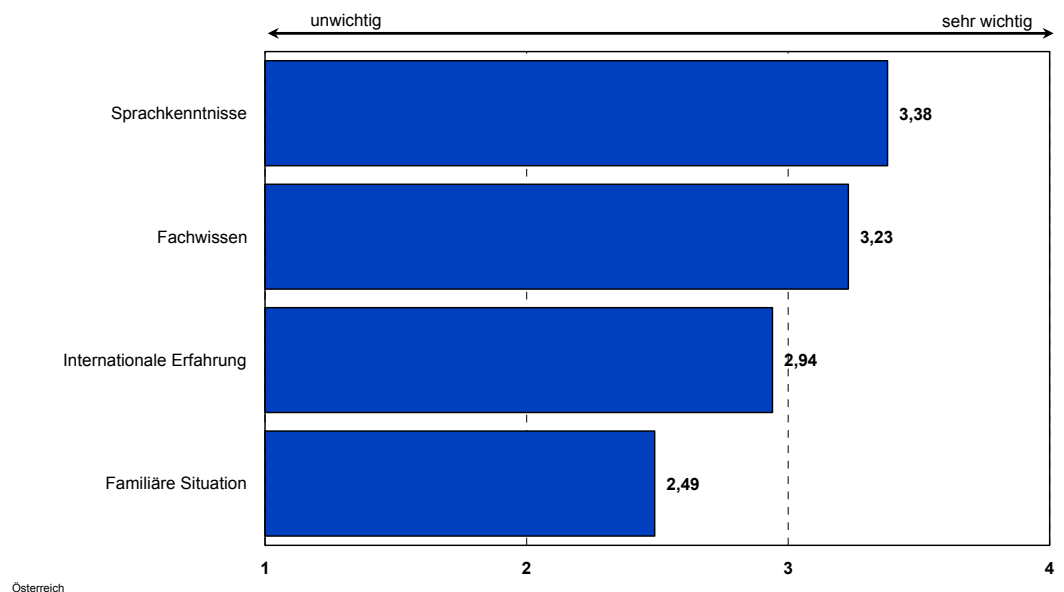


Abbildung 33. Bedeutung ausgewählter Aspekte bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze.

²³ P-2-seitig nach T-Test = 0,00033; n(1) = 110; AM(1) = 2,51; SD(1) = 0,89; n(2) = 116; AM(2) = 2,06; SD(2) = 0,96; T = 3,65.

3.2.9 Hypothese 2 Teil 3

Fachwissen spielt bei der Rekrutierung von Expatriates immer die Hauptrolle (vgl. z.B. Gertsen 1990; Wirth 1992; Stahl 1995: 32; Domsch/Ladwig 1996: 301ff;etc.).

Noch deutlicher als in der obenstehenden Abbildung 5 werden die Unterschiede zwischen den Kriterien, die zur Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze herangezogen werden, wenn man jeweils den Anteil der Organisationen auszählt, der das entsprechende Item für „sehr wichtig“ erachtet. Die folgende Abbildung gibt die entsprechenden Anteile als Balkendiagramm wieder.

Stärker, als in der Auswertung, die sich auf die Berechnung von Mittelwerten über die Likert-Skalen stützt, wird hier der Unterschied zwischen „Sprachkenntnissen“ und „Fachwissen“ deutlich.

Hier rangieren „Sprachkenntnisse“ eindeutig vor „Fachwissen“, wohingegen sich die Mittelwerte aus der Abbildung 5 kaum voneinander unterscheiden. Der statistische Test für die zu Mittelwerten aggregierten Daten erbringt daher keinen signifikanten Unterschied.

Eine Überprüfung der in der Abbildung 34 sichtbaren Unterschiede, die sich über das Auszählen der Nennungen von „sehr wichtig“ ergeben, führte – trotz größeren augenscheinlichen Unterschieden - zu demselben Ergebnis. Auch hier verfehlen die Unterschiede um einiges die mit 5% festgelegte Signifikanzgrenze²⁴.

In diesem Sinne kann davon ausgegangen werden, daß sich die Bedeutung von „Sprachkenntnissen“ und die von „Fachwissen“ nicht unterscheiden. Die per Augenschein zu beobachtende größere Bedeutung der Sprachkenntnisse erstaunt im Hinblick auf unsere Alltagserfahrung. Eine Überprüfung im Rahmen der qualitativen Interviews kann dieses Ergebnis allerdings voll und ganz bestätigen. Beide Items werden von den befragten Unternehmen als sozusagen gleich wichtig angesehen. Ergänzend konnte herausgefunden werden, daß v.a. Englisch als absolute Basisqualifikation angesehen wird. In größeren internationalen Unternehmen, also Tochterfirmen von Konzernen, ist Englisch inzwischen auch Arbeitssprache in Österreich. In diesen Unternehmen laufen häufig Projekte, wo Expatriates aus den Mutterfirmen in Österreich weilen oder als Führungskräfte in die österreichische Tochter entsandt werden und auch für all diese Fälle ist Englisch unerlässlich. Ein weiteres interessantes Detail aus den Interviews besagt, daß im Osteuropageschäft zusätzlich noch mindestens eine „Ostsprache“ erwartet wird.

²⁴ P-2-seitig nach Fischer-Test = 0,30

Anteil der Organisationen, die folgenden Aspekte bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze für "sehr wichtig" erachten

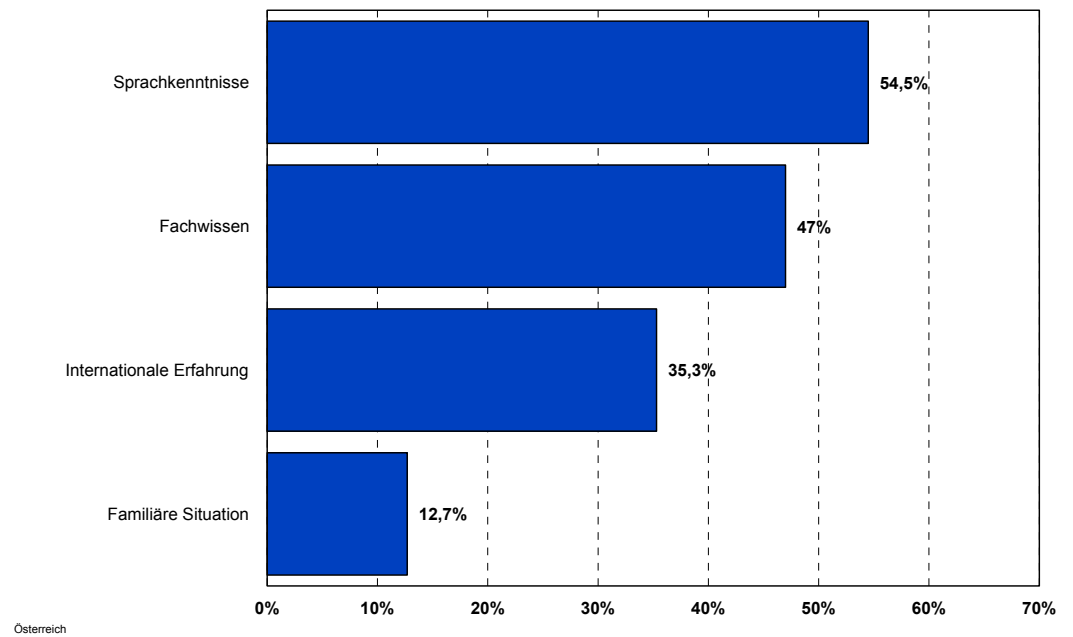


Abbildung 34. Ausgewählte Aspekte, die die befragten Organisationen als „sehr wichtig“ bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für Auslandseinsätze erachten.

3.2.10 Hypothese 1 Teil 4

Jene Unternehmen, die viel an Vorbereitung für den Auslandseinsatz anbieten, verfügen über größere Personalabteilungen.

Auch in bezug auf Art und Umfang der Vorbereitung auf Auslandseinsätze wurden im Rahmen der österreichischen Erhebung zusätzliche Items in den Fragebogen aufgenommen. Insgesamt wurden sechs Vorbereitungsmaßnahmen auf Auslandseinsätze in ihrer Bedeutung erfaßt. Es sind dies die folgenden Maßnahmen:

- Sprachkurse
- Look and See Trips
- Interne länderspezifische Vorbereitung
- Externe länderspezifische Vorbereitung
- Interne Förderung interkultureller Kompetenz
- Externe Förderung interkultureller Kompetenz

Einzuschätzen waren die Maßnahmen auf einer vierstufigen Likert-Skala, von „kommen immer zur Anwendung“ bis „kommen nie zur Anwendung“.

Die Auswertung ergab, daß keine der genannten Maßnahmen eindeutig als „immer“ zur Anwendung kommend, identifiziert werden konnte. Auch die insgesamt am häufigsten eingesetzten „Sprachkurse“ rangieren zwischen „meistens“ und „manchmal“.

An letzter Stelle der nach ihrer Bedeutung geordneten Maßnahmen findet sich die „externe Förderung interkultureller Kompetenz“, die sich zwischen „manchmal“ und „nie“ ansiedelt.

Da bei einer Anwendung der genannten Maßnahmen in einer Organisation mit einem erhöhten Aufwand in personalwirtschaftlichen Aufgaben zu rechnen ist (besonders dort, wo mehrere Maßnahmen gleichzeitig intern durchgeführt werden), wird davon ausgegangen, daß deren Anwendung mit einer größeren Personalabteilung einhergeht, als dies in Organisationen der Fall ist, in denen keine oder nur einzelne Maßnahmen durchgeführt werden.

Als Maß für die Größe der Personalabteilung wurde die oben bereits besprochene HR-Staff-Ratio herangezogen, die die Größe der Personalabteilung auf die Größe des Unternehmens bezieht.

Die Zahl der zur Anwendung kommenden Maßnahmen pro Organisation wurde ermittelt, indem alle Maßnahmen ausgezählt wurden, die „immer“ oder „meistens“ in einer Organisation zur Anwendung kommen.

- Nur eine Maßnahme findet sich in 53,5% aller Organisationen, die auf diese Frage eine Antwort gaben.
- Zwei Maßnahmen fanden sich bei 32,6% der Organisationen.
- Drei Maßnahmen und vier Maßnahmen fanden sich jeweils bei 5,8% der Organisationen.
- Fünf Maßnahmen fanden sich bei weiteren 2,3% der Organisationen.

**Auch umfangreiche
Vorbereitungsmaß-
nahmen auf Aus-
landseinsätze führen
nicht zu größeren
Personalabteilungen**

Entgegen der eingangs formulierten Hypothese konnte kein positiver Zusammenhang zwischen der Größe der Personalabteilung gemessen an der HR-Staff-Ratio und der Anzahl der in den Organisationen angewandten Maßnahmen zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze gefunden werden.

Bei der Auswertung wurde die Größe der Unternehmen bereits berücksichtigt, so daß der oben berichtete Effekt (vgl. S. 95ff) kleinerer HR-Staff-Ratios in größeren Organisationen als Erklärung für den fehlenden positiven Zusammenhang nicht in Betracht kommen kann.

Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zeigt sich jedoch zwischen der Anzahl der durchgeführten Maßnahmen zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze und der Größe der Organisation. Der Logarithmus der Beschäftigtenzahl korreliert positiv²⁵ mit der Anzahl der in den Unternehmen angewandten Maßnahmen zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze. In diesem Sinne findet sich dann zwangsläufig auch eine positive Korrelation zwischen der Anzahl der in den Organisationen angewandten Maßnahmen zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze und der absoluten Zahl der in personalwirtschaftlichen Funktionen beschäftigten Personen. Das Verhältnis der Größe der Personalabteilung zur Größe des Unternehmens bleibt jedoch von dem Einsatz spezieller Maßnahmen als Vorbereitung auf Auslandseinsätze unberührt.

Ebenso fehlen Zusammenhänge zur Verlagerung personalwirtschaftlicher Aufgaben an die Linie und zur Beschäftigungsstruktur.

Dies mag daran liegen, daß die hier erfaßten Auslandseinsätze und die zugehörigen Vorbereitungsmaßnahmen insgesamt im Rahmen der Gesamtorganisation nicht in dem Ausmaß vorkommen, daß sie in der Organisation durchgehend zu spüren wären. Der bereits angeführte Befund aus den qualitativen Interviews, daß Unternehmen in Österreich versuchen, ihre Entsendungspraxis einzuschränken, bestätigt diese Interpretation.

Untersucht man jene Organisationen, in denen eine größere Anzahl von Vorbereitungsmaßnahmen auf Auslandseinsätze zur Anwendung kommen, auf die verwendeten Trainingsstage pro Jahr und Mitarbeitergruppe, so ergibt sich nur für die Gruppe „Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch)“ eine signifikante Erhöhung. Da Verwaltungsangestellte aber keine wichtige Zielgruppe im Rahmen von Entsendungsüberlegungen darstellen, bestätigt dieser Befund die oben geäußerte Vermutung, daß der Themenbereich Auslandseinsätze sowie Vorbereitungsmaßnahmen für die untersuchten Organisationen kein herausragender, durchgehend zu spürender Faktor ist.

²⁵ $r = 0,303$; P-2-seitig = 0,005

als Vorbereitung auf Auslandseinsätze kommen zur Anwendung...

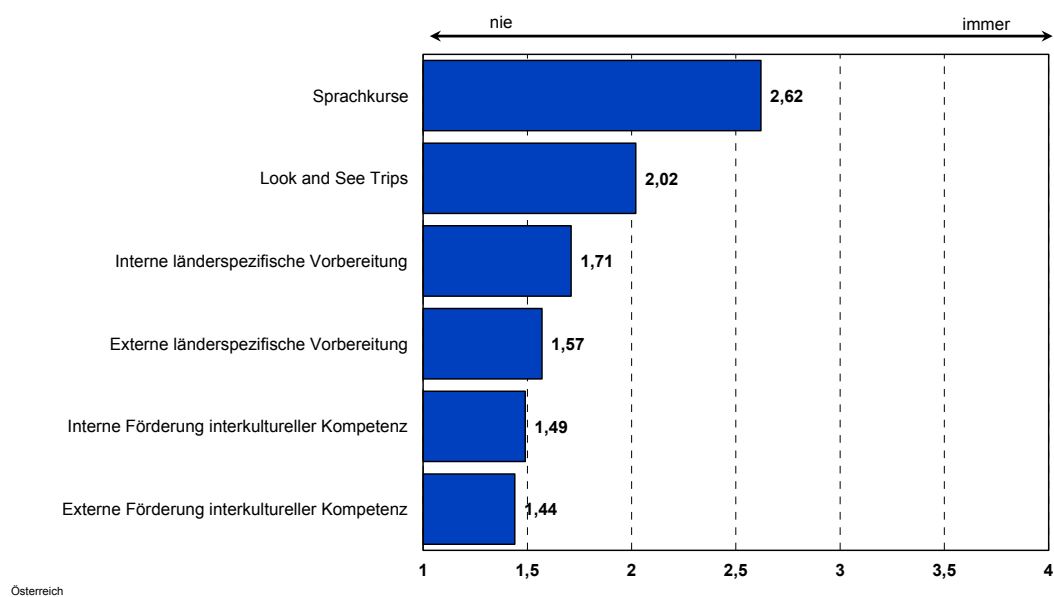


Abbildung 35. Bedeutung ausgewählter Maßnahmen, die bei der Vorbereitung für Auslandseinsätze zur Anwendung kommen.

3.2.11 Hypothese 2 Teil 4

Externe Seminare zur Förderung interkultureller Kompetenz werden von allen Maßnahmen am seltensten angeboten.

Als Vorbereitung auf Auslandseinsätze kommen vornehmlich Sprachkurse und Look and See Trips zur Anwendung

Wie die Abbildung 35 deutlich zeigt, unterscheiden sich die vier am seltensten eingesetzten Maßnahmen zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze nur unwesentlich. Somit gibt es auch keine statistisch signifikanten Unterschiede. Sie gelten im wesentlichen als ähnlich unbedeutend. Davon klar abzugrenzen sind die beiden Maßnahmen „Sprachkurse“ und „Look and See Trips“, die sich beide von der „Externen Förderung interkultureller Kompetenz“ signifikant unterscheiden. Dieses Ergebnis wird auch von den in den Interviews gemachten Aussagen untermauert. Die Bedeutung von Sprachkursen wurde ja schon näher erläutert; daneben wurden aber auch die Look and See Trips als Unterstützungs- oder Vorbereitungsangebot von Seiten der Unternehmen explizit genannt.

Während in der Abbildung 35 auf Grundlage der Mittelwerte über die vierstufige Likertskala gerechnet und bewertet wurde, zeigt die Abbildung 36 den Anteil der Organisationen, die die jeweiligen Maßnahmen zur Vorbereitung auf Auslandseinsätze immer anwenden. Hier zeigt sich zum Teil ein augenscheinlich anderes Bild. Die „externe Förderung interkultureller Kompetenz“ schiebt sich vor die „externe länderspezifische Vorbereitung“. Aber auch in diesem Fall sind die Unterschiede zu gering, um statistische Signifikanz erlangen zu können. Die Hypothese kann somit nicht aufrecht erhalten werden.

als Vorbereitung auf Auslandseinsätze kommen immer zur Anwendung...

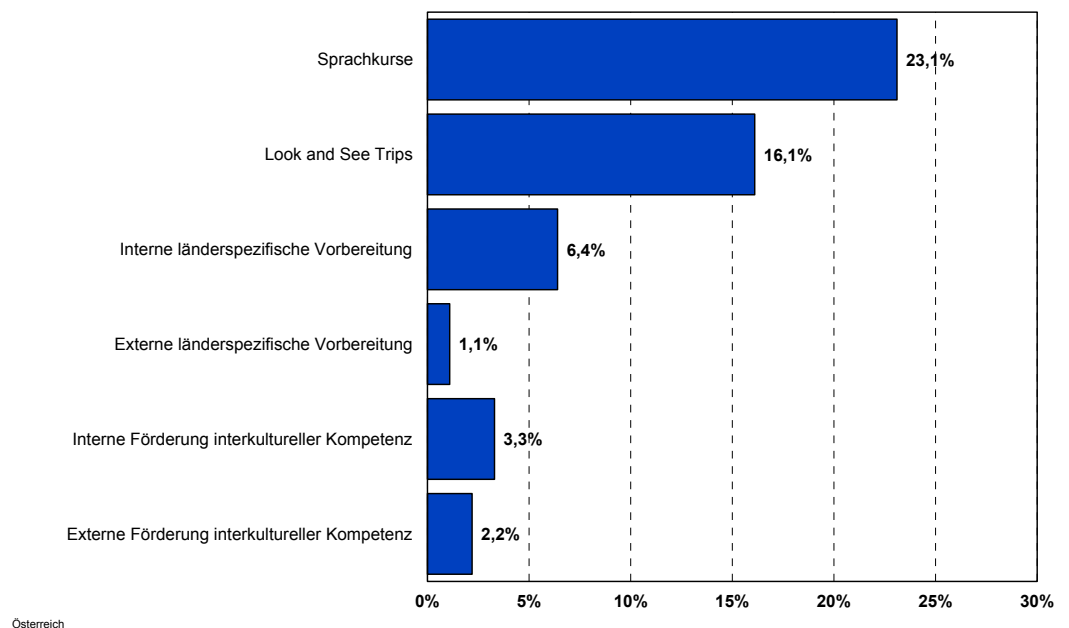


Abbildung 36. Ausgewählte Maßnahmen, die die befragten Organisationen als Vorbereitung auf Auslandseinsätze „immer“ zur Anwendung bringen.

Anhang

Die im Anhang beigefügten Tabellen und Berechnungen sind einerseits als Zusatzinformationen zu verstehen, andererseits werden hier Berechnungen dargestellt, deren Ergebnisse im Text z.T. verbal wiedergegeben wurden.

Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur - Österreich

Österreich	exportorientiert		nicht exportorientiert	
	Kennwert	Streuung	Kennwert	Streuung
Beschäftigte gesamt (Median)	490		495	
Beschäftigte Männer (Median)	300		285	
Beschäftigte Frauen (Median)	151		171	
Mittlerer Frauenanteil (arithmetisches Mittel)	35,8 %	± 27,7	36,1 %	± 26,6
Teilzeitbeschäftigte gesamt (Median)	19		40	
Teilzeitbeschäftigte Männer (Median)	2		4,5	
Teilzeitbeschäftigte Frauen (Median)	17		35	
Mittlerer Frauenanteil Teilzeitbeschäftigte	90,4 %	± 17,8	86,1 %	± 15,9
Fluktuationsrate (arithmetisches Mittel)	7,8 %	± 6,8	19,3 %	± 16,5
Mitarbeiter unter 25 Jahren (arithmetisches Mittel)	17,6 %	± 13,3	19,3 %	± 16,5
Mitarbeiter über 45 Jahren (arithmetisches Mittel)	27,5 %	± 15,6	29,0 %	± 20,1
Fehlzeiten (arithmetisches Mittel)	11,0 T/J ²⁶	± 10,8	7,8 T/J	± 5,4
Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß (arithmetisches Mittel)	9,0 %	± 13,1	10,9 %	± 19,0
Mitarbeiter mit post-universitärer Ausbildung (Promotion, MBA u.a.) (arithmetisches Mittel)	2,5 %	± 3,5	4,2 %	± 8,8
Anteil Un- und Angelernte (arithmetisches Mittel)	26,1 %	± 21,1	23,1 %	± 26,3
Anteil Arbeiter (Facharbeiter Produktion) (arithmetisches Mittel)	31,5 %	± 20,0	30,9 %	± 26,4
Anteil Verwaltungsangestellte (Facharbeiter kaufmännisch) (arithmetisches Mittel)	21,4 %	± 15,2	20,0 %	± 20,3
Anteil technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) (arithmetisches Mittel)	19,6 %	± 21,4	34,0 %	± 31,5
Führungskräfte (arithmetisches Mittel)	7,4 %	± 5,4	7,4 %	± 4,5
Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten (arithmetisches Mittel)	35,4 %	± 17,8	52,7 %	± 24,7

Mit * gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), Paarvergleich
Mit ** gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), auch wenn berücksichtigt wird, daß insgesamt 14 Vergleiche nötig sind. Alpha-Adjustierung auf 14 Vergleiche ($\alpha = 0.365710\%$).

Tabelle 30: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Österreich

²⁶ T/J: Tage pro Jahr

Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur – Dänemark

Dänemark	exportorientiert		nicht exportorientiert	
	Kennwert	Streuung	Kennwert	Streuung
Beschäftigte gesamt (Median)	260		253,5	
Beschäftigte Männer (Median)	167,5		156	
Beschäftigte Frauen (Median)	75		75	
Mittlerer Frauenanteil (arithmetisches Mittel)	30,4 %	± 17,9	34,3 %	± 20,2
Teilzeitbeschäftigte gesamt (Median)	9		16	
Teilzeitbeschäftigte Männer (Median)	1		1	
Teilzeitbeschäftigte Frauen (Median)	6		10	
Mittlerer Frauenanteil Teilzeitbeschäftigte	86,2 %	± 17,6	82,4 %	± 24,1
Fluktuationsrate (arithmetisches Mittel)	11,8 %	± 7,7	13,2 %	± 10,4
Mitarbeiter unter 25 Jahren (arithmetisches Mittel)	11,9 %	± 12,8	12,4 %	± 14,1
Mitarbeiter über 45 Jahren (arithmetisches Mittel)	28,6 %	± 15,7	31,2 %	± 17,1
Fehlzeiten (arithmetisches Mittel)	5,0 T/J ²⁷	± 5,3	4,0 T/J	± 2,7
Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß (arithmetisches Mittel)	32,5 %	± 24,8	35,6 %	± 31,4
Mitarbeiter mit post-universitärer Ausbildung (Promotion, MBA u.a.) (arithmetisches Mittel)	20,9 %	± 21,6	20,9 %	± 20,1
Anteil Un- und Angelernte (arithmetisches Mittel)	nicht erhoben		nicht erhoben	
Anteil Arbeiter (Facharbeiter Produktion) (arithmetisches Mittel)	47,9 %	± 29,4	34,9 %	± 32,4
Anteil Verwaltungsangestellte (Facharbeiter Kaufmännisch) (arithmetisches Mittel)	18,2 %	± 16,0	28,4 %	± 25,8
Anteil technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) (arithmetisches Mittel)	25,5 %	± 25,2	28,2 %	± 26,2
Führungskräfte (arithmetisches Mittel)	8,8 %	± 5,6	10,5 %	± 6,0
Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten (arithmetisches Mittel)	30,0 %	± 16,8	37,4 %	± 23,6
Mit *	gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), Paarvergleich			
Mit **	gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), auch wenn berücksichtigt wird, daß insgesamt 14 Vergleiche nötig sind. Alpha-Adjustierung auf 14 Vergleiche ($\alpha = 0.365710\%$).			

Tabelle 31: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Dänemark

²⁷ T/J: Tage pro Jahr

Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur – Deutschland (Ost)

Deutschland (Ost)	exportorientiert		nicht exportorientiert	
	Kennwert	Streuung	Kennwert	Streuung
Beschäftigte gesamt (Median)	315		320	
Beschäftigte Männer (Median)	217,5		247	
Beschäftigte Frauen (Median)	63		59,5	
Mittlerer Frauenanteil (arithmetisches Mittel)	28,8 %	± 18,7	27,6 %	± 20,0
Teilzeitbeschäftigte gesamt (Median)	7		8	
Teilzeitbeschäftigte Männer (Median)	1		2	
Teilzeitbeschäftigte Frauen (Median)	4,5		8	
Mittlerer Frauenanteil Teilzeitbeschäftigte	86,2 %	± 20,8	86,5 %	± 16,2
Fluktuationsrate (arithmetisches Mittel)	3,1 %	± 4,0	5,2 %	± 13,2
Mitarbeiter unter 25 Jahren (arithmetisches Mittel)	11,7 %	± 11,8	9,5 %	± 12,2
Mitarbeiter über 45 Jahren (arithmetisches Mittel)	39,8 %	± 20,3	36,9 %	± 16,0
Fehlzeiten (arithmetisches Mittel)	9,6 T/J ²⁸	± 13,8	9,2 T/J	± 7,3
Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß (arithmetisches Mittel)	24,3 %	± 19,4	24,1 %	± 24,6
Mitarbeiter mit post-universitärer Ausbildung (Promotion, MBA u.a.) (arithmetisches Mittel)	3,2 %	± 5,2	1,9 %	± 2,4
Anteil Un- und Angelernte (arithmetisches Mittel)	9,4 %	± 14,9	12,6 %	± 21,4
Anteil Arbeiter (Facharbeiter Produktion) (arithmetisches Mittel)	53,3 %	± 23,5	49,6 %	± 27,9
Anteil Verwaltungsangestellte (Facharbeiter Kaufmännisch) (arithmetisches Mittel)	13,6 %	± 16,6	17,6 %	± 20,5
Anteil technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) (arithmetisches Mittel)	23,3 %	± 20,3	22,7 %	± 25,4
Führungskräfte (arithmetisches Mittel)	5,9 %	± 7,6	4,8 %	± 4,0
Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten (arithmetisches Mittel)	32,1 %	± 16,5	44,6 %	± 21,6

Mit * gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), PaarvergleichMit ** gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), auch wenn berücksichtigt wird, daß insgesamt 14 Vergleiche nötig sind. Alpha-Adjustierung auf 14 Vergleiche ($\alpha = 0.365710\%$).

Tabelle 32: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Deutschland (Ost)

²⁸ T/J: Tage pro Jahr

Kennzahlen zur Branche, Belegschaft und Beschäftigungsstruktur – Portugal

Portugal	exportorientiert		nicht exportorientiert	
	Kennwert	Streuung	Kennwert	Streuung
Beschäftigte gesamt (Median)	357,5		276	
Beschäftigte Männer (Median)	226		232	
Beschäftigte Frauen (Median)	100		70	
Mittlerer Frauenanteil (arithmetisches Mittel)	37,0 %	± 23,9	28,0 %	± 21,6
Teilzeitbeschäftigte gesamt (Median)	1		2,5	
Teilzeitbeschäftigte Männer (Median)	0		1,0	
Teilzeitbeschäftigte Frauen (Median)	0,5		2,0	
Mittlerer Frauenanteil Teilzeitbeschäftigte	67,1 %	± 41,9	57,7 %	± 29,2
Fluktuationsrate (arithmetisches Mittel)	12,3 %	± 15,2	15,6 %	± 13,8
Mitarbeiter unter 25 Jahren (arithmetisches Mittel)	20,3 %	± 19,6	21,3 %	± 20,8
Mitarbeiter über 45 Jahren (arithmetisches Mittel)	33,2 %	± 21,8	32,8 %	± 21,3
Fehlzeiten (arithmetisches Mittel)	12,1 T/J ²⁹	± 9,11	6,9 T/J	± 7,3
Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß (arithmetisches Mittel)	8,6 %	± 12,0	12,1 %	± 12,6
Mitarbeiter mit post-universitärer Ausbildung (Promotion, MBA u.a.) (arithmetisches Mittel)	1,8 %	± 3,2	6,0 %	± 19,9
Anteil Un- und Angelernte (arithmetisches Mittel)	nicht erhoben		nicht erhoben	
Anteil Arbeiter (Facharbeiter Produktion) (arithmetisches Mittel)	72,5 %	± 15,7	59,7 %	± 26,4
Anteil Verwaltungsangestellte (Facharbeiter Kaufmännisch) (arithmetisches Mittel)	10,9 %	± 7,8	21,2 %	± 16,6
Anteil technische und kaufmännische Angestellte (Fach-/Hochschulabschluß) (arithmetisches Mittel)	12,4 %	± 9,0	18,5 %	± 18,1
Führungskräfte (arithmetisches Mittel)	3,9 %	± 3,75	5,0 %	± 4,5
Anteil der Personalkosten an den Betriebskosten (arithmetisches Mittel)	28,5 %	± 13,8	28,7 %	± 18,3

Mit * gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), Paarvergleich
Mit ** gekennzeichnete Werte sind signifikant ($\alpha = 5\%$), auch wenn berücksichtigt wird, daß insgesamt 14 Vergleiche nötig sind. Alpha-Adjustierung auf 14 Vergleiche ($\alpha = 0.365710\%$).

Tabelle 33: Kennzahlen zur Belegschaft und Beschäftigungsstruktur. Stichprobe Portugal

²⁹ T/J: Tage pro Jahr

Strukturelle Merkmale, die in keinem erkennbaren Zusammenhang mit der Exportorientierung stehen

Beschäftigte gesamt.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse = 0,007). (Österreich und Dänemark unterscheiden sich)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Frauenanteil (Gesamtbelegschaft).

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse = 0,04). (Österreich und Deutschland unterscheiden sich)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Teilzeitbeschäftigte gesamt.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- Haupteffekt Land: Kein Unterschied zwischen den Ländern.
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Frauenanteil (Teilzeitbeschäftigte).

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Portugal unterscheidet sich jeweils von allen drei anderen Ländern)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Anteil der Mitarbeiter unter 25 Jahren.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Dänemark unterscheidet sich nur von Deutschland (Ost) nicht. Portugal unterscheidet sich nur von Österreich nicht.)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Anteil der Mitarbeiter über 45 Jahren.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Deutschland (Ost) unterscheidet sich von Österreich und Dänemark.)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Anteil der Mitarbeiter mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluß.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Nur Österreich und Portugal unterscheiden sich nicht.)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Anteil der Führungskräfte.

- Haupteffekt Exportorientierung: Kein Unterschied zwischen exportorientierten und nicht exportorientierten Organisationen.
- **Haupteffekt Land:** Ein signifikanter Unterschied zwischen den Ländern (P nach Varianzanalyse < 0,0001). (Dänemark unterscheidet sich jeweils von jede der anderen drei Länder. Österreich unterscheidet sich zudem von Portugal.)
- Wechselwirkung: Keine Wechselwirkung zwischen Exportorientierung und Land.

Wirtschaftliche Lage

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein	
Österreich; Exportorientierung: ja/nein	
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein	0.016
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein	
Portugal; Exportorientierung: ja/nein	

exportorientiert			nicht exportorientiert			
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich		8.8e-10	0.0034		0.0028	
Dänemark		2,2e-12	0.0011		0.0020	
Deutschland			0.0030			0.0043

Tabelle 34: Tabelle der signifikanten Unterschiede (wirtschaftliche Lage). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Qualität sehr wichtig

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein	6.19e-6
Österreich; Exportorientierung: ja/nein	
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein	0.0078
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein	0.0026
Portugal; Exportorientierung: ja/nein	

exportorientiert			nicht exportorientiert			
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich			0.0062			
Dänemark						
Deutschland						

Tabelle 35: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Qualität sehr wichtig). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Innovation sehr wichtig

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein	5.19e-5
Österreich; Exportorientierung: ja/nein	0.0026
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein	
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein	0.00091
Portugal; Exportorientierung: ja/nein	

exportorientiert				nicht exportorientiert			
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal	
Österreich							
Dänemark					0.0060		
Deutschland						0.0054	

Tabelle 36: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Innovation sehr wichtig). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Hauptsitz im Kernland

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein				2.43e-5
Österreich; Exportorientierung: ja/nein				1.00e-5
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein				
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein				
Portugal; Exportorientierung: ja/nein				

	exportorientiert			nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich		0.00012				0.0059
Dänemark		0.00400				
Deutschland			0.00088			0.0045

Tabelle 37: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Hauptsitz im Kernland). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Anzahl unabhängiger Gesellschaften

Unabhängige Gesellschaften

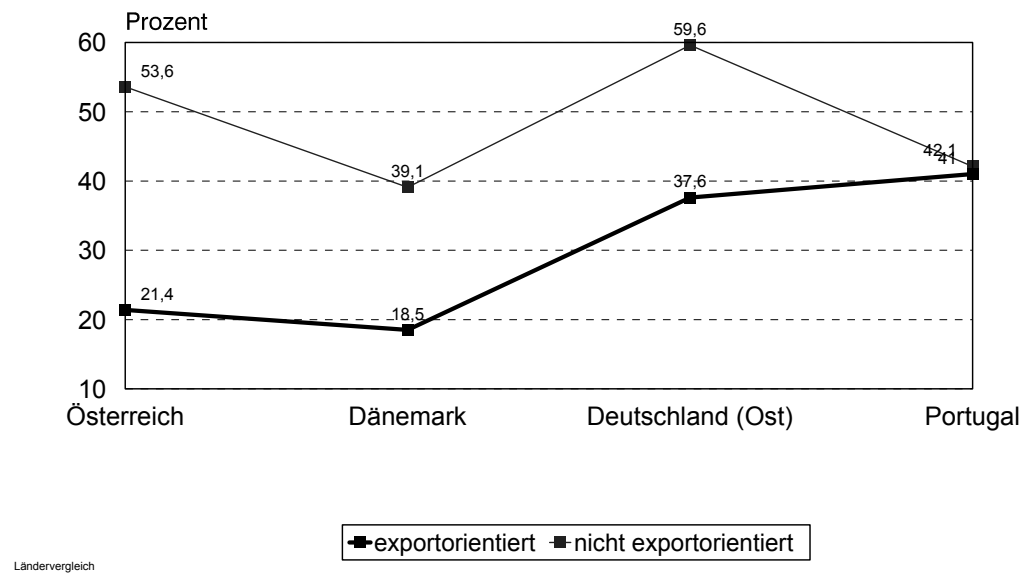


Abbildung 37. Prozentsatz an Organisationen, die als unabhängige Gesellschaften agieren.

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein		6.80e-8
Österreich; Exportorientierung: ja/nein		4.67e-5
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein		0.00020
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein		
Portugal; Exportorientierung: ja/nein		

	exportorientiert			nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich						
Dänemark		0.0014	0.00031			
Deutschland						

Tabelle 38: Tabelle der signifikanten Unterschiede (unabhängige Gesellschaften). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein	0.00022
Österreich; Exportorientierung: ja/nein	
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein	0.00344
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein	
Portugal; Exportorientierung: ja/nein	

exportorientiert				nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich						
Dänemark		0.00077				
Deutschland						

Tabelle 39: Tabelle der signifikanten Unterschiede (systematische Auslandseinsätze für Führungskräfte). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Personalleiter mit Hochschulabschluß

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein	
Österreich; Exportorientierung: ja/nein	
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein	
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein	
Portugal; Exportorientierung: ja/nein	

exportorientiert				nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich						
Dänemark		0.0020	0.0054		0.0055	0.0028
Deutschland						

Tabelle 40: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalleiter mit Hochschulabschluß). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Dezentralisierung und Personalfunktion

Es läßt sich mit Ausnahme von Österreich für jedes der Länder ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und der Zentralisierung nachweisen. Je größer ein Unternehmen, desto weniger zeigt sich eine Verlagerung der Verantwortung an die Linie und desto eher werden die Zuständigkeiten zentral in der Personalabteilung zusammengefaßt³⁰.

Nur für Österreich zeigt sich kein nachweisbarer Zusammenhang zwischen der Zentralisation der personalwirtschaftlichen Aufgaben und der Größe der Organisation.

Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein						
Österreich; Exportorientierung: ja/nein						
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein						
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein						
Portugal; Exportorientierung: ja/nein						
exportorientiert				nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich				0.0039		
Dänemark						
Deutschland						

Tabelle 41: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalleiter ist Mitglied der Geschäftsleitung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Einbeziehen des Personalleiters in die Strategieentwicklung

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein						
Österreich; Exportorientierung: ja/nein						
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein						
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein						
Portugal; Exportorientierung: ja/nein						
0.0014						
exportorientiert				nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich						
Dänemark		0.00010	0.0045			
Deutschland						

Tabelle 42: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Einbeziehung des Personalleiters in die Strategieentwicklung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

³⁰ Die Korrelationen bewegen sich zwischen 0,26 und 0,31. Sie sind jeweils bei 5% signifikant.

Rekrutierung im Ausland

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein							3.32e-6
Österreich; Exportorientierung: ja/nein							
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein							0.00045
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein							
Portugal; Exportorientierung: ja/nein							
exportorientiert				nicht exportorientiert			
	Dänemark	Deutschland	Portugal		Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich		2.21e-5					
Dänemark		0.00015					
Deutschland							

Tabelle 43: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalbeschaffung im Ausland). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Personalbeschaffung durch Standortverlagerung

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein							
Österreich; Exportorientierung: ja/nein							
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein							
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein							
Portugal; Exportorientierung: ja/nein							
exportorientiert				nicht exportorientiert			
	Dänemark	Deutschland	Portugal		Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich							
Dänemark							
Deutschland							

Tabelle 44: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalbeschaffung durch Standortverlagerung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Personalbeschaffung durch Personalmarketing und Imagewerbung

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein							
Österreich; Exportorientierung: ja/nein							
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein							
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein							
Portugal; Exportorientierung: ja/nein							
exportorientiert				nicht exportorientiert			
	Dänemark	Deutschland	Portugal		Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich	0.00075		1.41e-10				0.0062
Dänemark							
Deutschland			1.23e-6				

Tabelle 45: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Personalbeschaffung durch Imagewerbung). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Zunahme von Zusatz- und Sozialleistungen

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein						
Österreich; Exportorientierung: ja/nein						
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein						
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein						
Portugal; Exportorientierung: ja/nein						
	exportorientiert			nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich			0.002			
Dänemark						
Deutschland						

Tabelle 46: Tabelle der signifikanten Unterschiede (Zunahme von Zusatz und Sozialleistungen). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Individuelle Vergütung von Führungskräften

Insgesamt; Exportorientierung: ja/nein						
Österreich; Exportorientierung: ja/nein						
Dänemark; Exportorientierung: ja/nein						
Deutschland; Exportorientierung: ja/nein						
Portugal; Exportorientierung: ja/nein						
	exportorientiert			nicht exportorientiert		
	Dänemark	Deutschland	Portugal	Dänemark	Deutschland	Portugal
Österreich	4.55e-5		4.90e-7			0.00044
Dänemark						
Deutschland						

Tabelle 47: Tabelle der signifikanten Unterschiede (individuelle Vergütung für Führungskräfte). Zahlenwerte entsprechen P-2-seitig nach Fischer-Test.

Bibliographie

- Adler, N. (1997): International Management. Prentice Hall.
- Bamberger, I./Evers, M. (1997): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, in: Macharzin, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden. S. 103-138.
- Becker, F.G. (1994): Lexikon des Personalmanagements. München.
- Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J. (1992): Internationale Personalauswahl, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Heidelberg. S. 141-172.
- Berger, R. (1997): Chancen und Risiken der Internationalisierung aus Sicht des Standortes Deutschland, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg. S. 19-34.
- Beyme, K. v. (1996): Der kurze Sonderweg Ostdeutschlands zur Vermeidung eines erneuten Sonderweges: Die Transformation Ostdeutschlands im Vergleich der postkommunistischen Systeme, in: Berliner Journal für Soziologie 1996/3, S. 305-316.
- Bittner, A./Reisch, B. (1994): Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Wiesbaden.
- Borg, M./Harzing, A.-W. (1996): Karrierepfade und Effektivität internationaler Führungskräfte, in: Macharzin, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden. S. 279-297.
- Borrmann, W.A. (1997): Erfolgsfaktoren für die Globalisierung von Unternehmen – Ergebnisse einer Studie von A.T. Kearney, in: Macharzin, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden. S. 809-824.
- Brinkhaus, F. (1995): Personalentwicklung in multinationalen Unternehmen. Frankfurt/Main, Berlin, u.a.
- Briscoe, D. (1995): International Human Resource Management. Englewood Cliffs.
- Domsch, M.E./Ladwig, D. (1996): Internationales Führungskräfte-Training. Konzepte und Methoden, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart, Berlin, u.a. S. 299-322.

- Dunkel, M./Hermann, A./Lindner, D.(1996): Stereotypen und Vorurteile – welche Rolle spielen sie im interkulturellen Kontext am Beispiel der deutschen Bekleidungsindustrie? in: Gesellschaft für Ostkooperation (Hrsg.): Kultur & Management, Arbeitspapier Nr. 6, 1996, S. 25-32.
- Eden, H. (1997): Kleinere und mittlere Unternehmen im Prozeß der Internationalisierung, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg. S. 43-88.
- Erten-Buch, C./Mayrhofer, W. (1998): Human Resource Management and National Culture - Two Birds that flock Together? Empirical Evidence from 13 European Countries, in: Proceedings of the 24th Annual EIBA-Conference „International Business Strategies and Middle east Regional Cooperation“, Jerusalem, 13. – 15. 12. 1998.
- Erten-Buch,C./Matti,C. (1999): Interkulturelle Aspekte von Auslandseinsätzen, in: Eckardstein, D./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. Wiesbaden. S. 321-356.
- Eurostat 1998 – Social Portrait of Europe
- Fieten, R. (1997): Politische, wettbewerbliche und kostenorientierte Bestimmungsgründe der Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten, in: Ma-charzin, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden. S. 681-704.
- Frese, E. (1994): Internationalisierungsstrategie und Organisationsstruktur, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.): Internationales Management. Wiesbaden. S. 3-22.
- Fürer, B./Neubauer, F. (1996): Ohne Entsendungspolitik kein klares Vergütungskonzept, in: Personalführung plus 1996.
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen-Organisationen-Management. Wiesbaden.
- Gaugler, E. (1994): Konsequenzen aus der Globalisierung der Wirtschaft für die Aus- und Weiterbildung im Management, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.): Internationales Management. Wiesbaden. S. 309-328.
- Gaugler, E./Wiltz, S. (1992): Personalwesen im europäischen Vergleich. Ergebnisse einer international vergleichenden Personalmanagementstudie, in: Personal 10/1992.
- Geertz, C., (1994) <1983>: Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt am Main.
- Gertsen, M.C. (1990): Intercultural Competence and Expatriates, in: International Journal of Human Resource Management 3/1990, S. 341-362.

- Großschädl, A. (1995): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Aus der Praxis des Bereichs „Öffentliche Kommunikationsnetze“ der Siemens AG, in: Kühlmann, T.M. (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Göttingen. S. 73-84.
- Hanel, U. (2000): Personalmanagement in den Transformationsphasen von der Plan- zur Marktwirtschaft. München, Mering.
- Jungnickel, R./Keller, D. (1997): Bedeutung unterschiedlicher Internationalisierungsformen für die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, in: Macharzin, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden. S. 325-350.
- Kammel, A. (1994): Ansatzpunkte und Instrumente der internationalen Führungskräfteentwicklung, in: WISU1994/7, S. 603-609.
- Keller, E. von (1982): Management in fremden Kulturen. Bern, Stuttgart.
- Kutschker, M. (1997): Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: Macharzin, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden. S. 45-70.
- Krystek, U./Zur, E. (1997): Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung: Eine Einführung, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg. S. 3-18.
- Küng, K./Vejnoska, M. (1997): Förderung der Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben. Industriewissenschaftliches Institut-Arbeitsheft 27, Wien.
- Labour Force Survey 1997
- Mayrhofer, W. (1996): Entgeltfindung bei Auslandseinsätzen – Konzepte und Problemlösungen, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart, Berlin, u.a. S. 353-372.
- Mayrhofer, W. (1998): Integration und Differenz – Personalarbeit zwischen Stabsabteilung und Linienmanagement in internationaler Perspektive, in: Kutschker, M. (Hrsg.): Integration in der internationalen Unternehmung. Wiesbaden. S. 297-324.
- Mayrhofer, W./Strunk, G. (2000): Berufliche Weiterbildung in Österreich – Auswirkungen von Maßnahmen im Rahmen des Leonardo da Vinci Programms. Forschungsbericht, Wien.
- Mikulits, R./Weiss, A. (1994): Stärke- und Schwachfelder der österreichischen Industrie im internationalen Wettbewerb. Industriewissenschaftliches Institut-Arbeitsheft 7, Wien.
- Moss Kanter, R. (1996): Weltklasse. Im globalen Wettbewerb lokal triumphieren.

Wien.

- Müller-Merbach, H. (1994): Die Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland. Eine Relativierung innerhalb der Triade, in: Schiemenz, B./Wurl, H.-J. (Hrsg.): Internationales Management. Wiesbaden. S. 61-94.
- Ommeren, J.v./Brewster, C. (1999): The Determinants of the Number of HR-Staff in Organisations: Theory and Empirical Evidence. Cranfield.
- Oser, P. /Schröck, P. (1998): Die internationale Position österreichischer Großunternehmen. Industriewissenschaftliches Institut-Arbeitsheft 36, Wien.
- Pausenberger, E., Noelle, G. F., (1977): Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29/1977, S. 346-366.
- Perlitz, M. (1995): Internationales Management. Stuttgart, Jena.
- Ruppert, M. (1996): Personalrekrutierung weltweit: Headhunting nicht ausgeschlossen, in: Personalführung plus 1996.
- Scherm, E. (1995): Internationales Personalmanagement. München.
- Scholz, C. (1996): Internationales Personalmanagement: Strategisch, stimmig, erfolgreich, in: Personalführung (DGFP) 10/1996, S. 840-850.
- Stahl, G.K. (1995): Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen, in: Kühlmann, T.M. (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Göttingen. S. 73-84.
- Stahl, G.K. (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften. München.
- Schuler, R.S./Hubert, C.H. (1993): Personnel and Human Resource Management. 5th ed., Minneapolis, St. Paul.
- Schwarz, K. (1997): Indikatoren zur Bestimmung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Industriezweigen. Industriewissenschaftliches Institut-Arbeitsheft 24, Wien.
- Stöllberger, B. (1994): Manager und Organisationskultur – Erfolgsfaktoren im Exportgeschäft von Klein- und Mittelbetrieben. Ein Vergleich zwischen USA und Österreich. Wien
- Trotha, v. K. (1997): Internationalisierung als Gegenstand der Aus- und Weiterbildung an deutschen Hochschulen, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Internationalisierung. Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg. S. 159-176.
- Walker, J.W. (1998): How large should the HR Staff be?, in: Personnel, October 1998, S. 36-42.

- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (1997): Taschenlexikon Personalwirtschaft. Stuttgart.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P.J./Schuler, R.S. (1998): Internationales Personalmanagement. Wiesbaden.
- Welge, M.K./Holtbrügge D. (1998): Internationales Management. Landsberg/Lech.
- Wiltz, S./Koppert, W. (1990): Das Personalwesen im europäischen Vergleich. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Europa Report 20.11.1990 Hrsg.: Institut Mensch und Arbeit). S. 12-20.
- Wimmer, A. (1996): Kultur. Zur Reformulierung eines sozialanthropologischen Grundbegriffs, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 3/1996, S. 401-425.
- Windolf, P./Schieff, S. (1999): Unternehmensverflechtung in Ostdeutschland, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1999/2, S. 260-282.
- Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz: Planung und Gestaltung. Wiesbaden.
- Wirth, E. (1996): Vergütung von Expatriates, in: Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Führungskräfte-Management. Stuttgart, Berlin, u.a. S. 373-398.
- Wirtschaftskammer Österreich (1999/Hrsg.): Export bringt Wohlstand - Broschüre. Wien.
- Wirtschaftskammer Österreich (1999/Hrsg.): Export bringt Wohlstand - Bericht. Wien.
- Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.): Export macht Karrieren. Wien.
- Zagler, M./Ragacs, Ch. (???): Neue Ansätze für die österreichische Wachstumspolitik. ???

Glossar für einige wichtige statistische Begriffe

Alpha-Fehler-Adjustierung. Ein Signifikanztest ($\nearrow$ statistische Signifikanz) befindet den Unterschied zwischen zwei Meßwerten dann als signifikant, wenn der Unterschied so groß ist, daß es nach den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung als extrem unwahrscheinlich angesehen werden kann, daß kein Unterschied besteht. Nun ist es jedoch relativ offen, welche Wahrscheinlichkeit denn als klein genug gelten kann. Es handelt sich daher um eine Übereinkunft, daß gemeinhin bei einer Wahrscheinlichkeit von 5% (und darunter) von Signifikanz gesprochen wird. Nun heißt dies jedoch, daß ein Signifikanztest, der zwei Meßwerte nur noch mit 5% Wahrscheinlichkeit für ähnlich hält, dazu verleitet, die beiden Meßwerte eben für unterschiedlich zu halten. Dennoch besteht laut Test aber eine Wahrscheinlichkeit von 5%, daß sie doch ähnlich sind und sich nicht unterscheiden. Wenn man aufgrund des Tests also davon ausgeht, daß sie sich unterscheiden macht man mit eben jener 5%-tigen Wahrscheinlichkeit einen Fehler. Dieser Fehler wird Alpha-Fehler genannt.

In der Regel sind Signifikanztests in der Lage, nur zwei Meßwerte miteinander zu vergleichen. Einige Fragestellungen machen daher mehrere Vergleiche zwischen jeweils zwei Meßwerten nötig, um die Frage insgesamt beantworten zu können. Beantworten drei Personengruppen einen Fragebogen (Gruppe A, B, C), so kommt man auf insgesamt drei paarweise Vergleiche (A mit B; A mit C und B mit C). Allgemein gilt (Anzahl der Vergleiche = [Anzahl der Gruppen mal [Anzahl der Gruppen minus eins]] geteilt durch 2. So ergeben sich für vier Gruppen bereits: $(4 \times 3)/2 = 6$ Vergleiche. Wenn die Fragestellung relativ offen formuliert ist und generell nach Unterschieden zwischen den Gruppen gefragt wird, so wächst die Wahrscheinlichkeit, einen Unterschied zu finden, je mehr Vergleiche möglich werden. Da man ja bei jedem Paarvergleich einen Alpha-Fehler von 5% begeht, summieren sich die Fehler von Paarvergleich zu Paarvergleich. Bei drei Vergleichen macht man also einen viel höheren Fehler, als bei nur einem. Höhere Fehler als 5% sind jedoch nach der oben angesprochenen Vereinbarung nicht signifikant. Um insgesamt nur auf einen Fehler von 5% zu kommen, müssen für jeden Einzelvergleich strengere Alpha-Fehler-Grenzwerte festgelegt werden. Für 3 Vergleiche ergibt sich z.B. ein Wert von 1,7%, bei vier Vergleichen sind es 1,3%, bei 10 Vergleichen 0,5%, usw.

Chi-Quadrat-Test. Der Chi-Quadrat-Test ermöglicht den Vergleich von erwarteten Häufigkeiten mit tatsächlich beobachteten Häufigkeiten. Erwartet man aufgrund von Vorerfahrungen oder aus der Literatur zum Beispiel, daß jeder vierte männliche Österreicher Raucher ist, so würde man bei 100 befragten Personen 25 Raucher erwarten. Der Chi-Quadrat-Test vergleicht die erwarteten 25 Raucher dann mit den tatsächlich im Rahmen einer Befragung vorgefundenen Rauchern. Im Rahmen eines Chi-Quadrat-Tests können beliebig viele verschiedene Häufigkeiten miteinander verglichen werden. So ergibt sich beim Chi-Quadrat-Test auf eine Gleichverteilung hin die erwartete Häufigkeit als Mittelwert der beobachteten. Aufgrund geringer Voraussetzungen kann der Chi-Quadrat-Test immer berechnet werden, wenn es um Häufigkeiten geht und eine bestimmte oder mehrere

bestimmte Häufigkeiten erwartet werden können. Der Chi-Quadrat-Test ermittelt einen Chi-Quadrat-Wert, für den zusammen mit den sog. Freiheitsgraden (in der Regel Zahl der Meßwerte minus eins) die Wahrscheinlichkeit bekannt ist. Die Wahrscheinlichkeit ist das Ergebnis des Tests. Man spricht von einer α statistischen Signifikanz, wenn diese Wahrscheinlichkeit kleiner als der vorher festgelegte α Alpha-Fehler ist.

Fischers exakter Test. Ein besonders *sicherer* Test ist Fischers exakter Test, da er kaum an Voraussetzungen gebunden ist und immer berechnet werden kann, wenn es um den Vergleich zweier Prozentzahlen geht. Eine Berechnung durch einen Computer setzt jedoch meist voraus, daß insgesamt nicht mehr als 1000 Personen befragt wurden, da bei der Berechnung extrem hohe Zahlen als Zwischenergebnisse auftreten. Neben der exakten Variante dieses Tests gibt es für große Stichproben daher auch Näherungsformeln über den α T-Test, die jedoch mit Vorsicht zu genießen sind. Fischers exakter Test liefert ohne weitere Kennwerte die Wahrscheinlichkeit für die Übereinstimmung der beiden Prozentzahlen. Die Wahrscheinlichkeit ist das Ergebnis des Tests. Man spricht von einer α statistischen Signifikanz, wenn diese Wahrscheinlichkeit kleiner als der vorher festgelegte α Alpha-Fehler ist.

Mann-Withney-U-Test. Besteht der Verdacht, daß die Voraussetzungen für einen α T-Test verletzt sein könnten, kann am besten der U-Test von Mann und Withney berechnet werden.

Mittelwert, Median, Modalwert. (Maße der zentralen Tendenz) Ergebnisse einer Untersuchung, wie z.B. einer schriftlichen Befragung werden häufig unter Rückgriff auf das sog. arithmetische Mittel, den Mittelwert, berichtet. Der Mittelwert, als Summe aller Antworten durch die Zahl der Antworter, trägt der Tatsache Rechnung, daß in der Regel von verschiedenen Personen auch verschiedene Antworten gegeben werden. Dennoch kann man als zentrale Tendenz aller Antworten den Mittelwert als gute Näherung für einen Großteil der Antworter ansehen. Allerdings ist der Mittelwert nicht das einzig sinnvolle Maß. So ist der Mittelwert empfindlich gegen extreme Antworten, auch dann, wenn diese nur von wenigen Personen gegeben werden. Der Median weist eine solche Empfindlichkeit nicht auf. Der Median ist die Mitte der Meßwerte, die sich dort finden läßt, wo exakt 50% der befragten Personen einen geringeren Meßwert aufweisen und exakt 50% einen höheren (bzw. den gleichen). Der Modalwert ist relativ einfach definiert; er ist der Meßwert, der insgesamt am häufigsten vorkam. Bei einigen Fragestellungen ergibt es sich, daß Mittelwert, Median und Modalwert exakt den gleichen Wert aufweisen. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Aus der Anordnung der drei Werte gewinnen Statistiker wichtige Informationen über das Antwortverhalten der befragten Personen. Bei Merkmalen, die durch extreme Antworten verzerrt sein könnten (z.B. Altersangaben, bei denen einige wenige Personen sehr alt sind), sollte immer der Median angegeben werden. Bei einigen anderen Meßwerten kann der Mittelwert zudem nicht sinnvoll berechnet werden.

P-2-seitig. Das Ergebnis eines Signifikanztests (α statistische Signifikanz) ist im wesentlichen die Wahrscheinlichkeit dafür, daß sich zwei Meßwerte nicht voneinander unterscheiden. Da Wahrscheinlichkeit auf Englisch *Probability* heißt, wird sie mit dem Buchstaben „P“ abgekürzt. P kann jedoch grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten berechnet werden. P kann 1-seitig oder auch 2-seitig be-

stimmt werden. Welche der beiden Berechnungen im Einzelfall anzugeben ist, entscheidet sich durch die Fragestellung, die mit dem Signifikanztest beantwortet werden soll. Eine zweiseitige Fragestellung prüft, ob zwischen zwei Meßwerten ein Unterschied besteht, ohne genauer darauf einzugehen, welche Richtung der Unterschied hat (ob der eine Meßwert größer als der andere ist oder ob das Umgekehrte zu erwarten ist, wird nicht berücksichtigt). Eine einseitige Fragestellung prüft nicht nur, ob allgemein ein Unterschied besteht, sondern zudem, ob er in die erwartete Richtung geht. Der 2-seitige Wert wird also bei ungerichteten Signifikanztests angegeben. Er ist immer exakt doppelt so hoch wie der entsprechende 1-seitige Wert. Der 1-seitige Wert hat es damit „leichter“ signifikant zu werden, erfordert aber die genauere Vorhersage.

Standardabweichung, Streuung. Die Standardabweichung oder auch Streuung genannt, ist ein Wert für die mittlere Abweichung der Meßwerte vom Mittelwert. Die Streuung gibt damit einen Eindruck von der Variationsbreite der Antworten und damit zum Teil auch über die Meßgenauigkeit. Bei ideal verteilten Meßwerten liegt der $\approx$ Mittelwert exakt in der Mitte (zusammen mit dem $\approx$ Median und dem $\approx$ Modalwert) aller Antworten. Insgesamt 68% aller Antworten befinden sich dann in dem Meßwertebereich zwischen dem Mittelwert minus der Streuung und dem Mittelwert plus der Streuung. Beispiel: Ein IQ-Test weist in der Regel einen Mittelwert von 100 und eine Streuung von 10 auf. Damit liegen 68% aller Menschen mit ihrem IQ zwischen einem IQ von 90 und 110.

Statistische Signifikanz. (Statistische Bedeutsamkeit) Jeder im Rahmen einer Messung gewonnene Meßwert ist mit einer gewissen Fehlertoleranz behaftet. Die Ergebnisse einer Befragung sind daher nie exakt. Die Genauigkeit einer Messung kann in vielen Fällen mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsrechnung angegeben werden. In diesem Sinne bezeichnet z.B. die $\approx$ Streuung eine bestimmte Schwankungsbreite für einen Meßwert. Wenn nun zwei Meßwerte verglichen werden sollen, z.B. die Meßwerte Männer mit denen für Frauen, so muß immer auch mitbedacht werden, daß beide Meßwerte ungenau sind. Sagen z.B. 40% der Männer auf eine bestimmte Frage „ja“ und antworten auf die selbe Frage nur 30% der Frauen mit „ja“, so ist es nicht leicht zu entscheiden, ob dieser Unterschied durch Meßungenauigkeiten zustande kommen konnte oder auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen zurückgeführt werden kann. Ein statistischer Signifikanztest beantwortet nun die Frage danach, ob ein Unterschied zwischen zwei Meßwerten durch Meßungenauigkeiten erklärt werden könnte. Erst wenn die Wahrscheinlichkeit für den vorgefundenen Unterschied so klein ist, daß nur noch mit einer Wahrscheinlichkeit von 5% (oder weniger) davon ausgegangen werden kann, daß kein Unterschied zwischen den Meßwerten vorliegt, sagt man, daß die Unterschiede statistisch signifikant sind. D.h., daß ein statistischer Signifikanztest niemals behaupten würde, daß ein Unterschied zwischen den Männern und den Frauen besteht. Statistisch signifikant heißt nur, daß es unwahrscheinlich (aber nicht unmöglich ist), daß kein Unterschied besteht.

Je nach erhobenen Daten müssen verschiedene Verfahren für die Signifikanzprüfung angewandt werden. Im Rahmen dieser Untersuchung kamen folgende Testverfahren zu Anwendung: $\approx$ T-Test, $\approx$ Fischers exakter Test, $\approx$ Chi-Quadrat-Test, $\approx$ Mann-Withney-U-Test. Das wichtigste Ergebnis eines Testes ist die Wahrscheinlichkeit ($\approx$ P-2-seitig) dafür, daß sich die Meßwerte nicht unterscheiden. Diese Wahrscheinlichkeit wird mit einem vorher festgelegten Grenzwert, der Signifikanzgrenze ($\approx$ Alpha-Fehler-Adjustierung) verglichen.

T-Test. Ein besonders gebräuchlicher Signifikanztest ist der T-Test (↗ statistische Signifikanz). Der T-Test besitzt jedoch einige Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit er berechnet werden kann. Diese Voraussetzungen sind allerdings nicht immer erfüllt. Zu den Grundvoraussetzungen gehört u.a., daß mit gutem Gewissen ein ↗ Mittelwert und die dazu gehörige ↗ Streuung berechnet werden können. In der Regel müssen für beide zu vergleichenden Mittelwerte mindestens 30 Personen befragt worden sein. Der T-Test berechnet einen t-Wert, für den zusammen mit den sog. Freiheitsgraden (in der Regel Zahl der Meßwerte minus eins) die Wahrscheinlichkeit bekannt ist. Die Wahrscheinlichkeit ist das Ergebnis des Tests. Man spricht von einer ↗ statistischen Signifikanz, wenn diese Wahrscheinlichkeit kleiner als der vorher festgelegte ↗ Alpha-Fehler ist.