

---

## Inhaltsübersicht

---

### **A: Einführung: Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im globalen Geschäftskontext**

#### **Unternehmenskulturen als „normativer Kitt“ einer internationalen Unternehmenstätigkeit**

Butzer-Strothmann, Kristin / Peuser, Martina / Ahlers, Friedel 1

#### **Die Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation**

Nikolaus, Sabine 11

---

### **B: Grundlagenbezogene Beiträge:**

#### **Internationale Unternehmenskulturen als Forschungs- und Gestaltungsobjekt**

#### **Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit**

Beißner, Thorben 41

#### **Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext**

Tikwe, Jennifer / Manthey, Justin / Oliver, Jana 51

#### **Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen**

Idel, Sandra / Nienhaus, Rebecca 65

#### **Universalism and Particularism of Ethical Tools in Multinational Companies**

Asshidi, Hamza / Bartel-Radic, Anne 85

---

### **C: Theoriefokusbezogene Beiträge:**

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

#### **Die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse:**

##### **Das Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur**

Nienhaus, Rebecca 113

##### **Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse**

Korte, Martha / Mohamed, Yasin 123

**D: Praxisfokusbezogene Beiträge:****Exemplarische Unternehmensbeispiele zur internationalen Kulturausprägung****D 1: Empirische Fall-Analysen und fallübergreifende Befragungsergebnisse**

<b>Kulturausprägungen in Deutschland und China im Vergleich am Beispiel einer Aktiengesellschaft in der Automobilbranche vor dem Hintergrund des EPRG-Modells</b> Oliver, Jana / Podlech, Stephanie	<b>145</b>
<b>Kulturalismus vs. Universalismus: Einfluss und Auswirkungen (inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland gelegener Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns</b> Nienhaus, Rebecca / Idel, Sandra	<b>163</b>
<b>Unternehmenskulturelle Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern</b> Kaufmann, Tomke / Schubert, Jeschek	<b>183</b>
<b>Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse</b> Korte, Martha / Mohamed, Yasin	<b>205</b>

---

**D 2: Analytische Fallaufbereitungen**

<b>Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?</b> Tikwe, Jennifer / Manthey, Justin	<b>215</b>
<b>Netflix als Kulturinnovator – Chancen und Grenzen moderner Unternehmenskultur im internationalen Kontext</b> Bach, Benjamin / Beißner, Thorben	<b>231</b>

---

**E: Zusammenfassung und Ausblick:****Leitvorstellung integrierte kulturelle Vielfalt**

<b>Integration von kultureller Vielfalt als aktuelle und zukünftige Herausforderung für internationale Unternehmen</b> Butzer-Strothmann, Kristin / Peuser, Martina / Ahlers, Friedel	<b>263</b>
--	------------

## Inhaltsverzeichnis

### **A: Einführung: Unternehmenskulturen als Erfolgsfaktor im globalen Geschäftskontext**

<b>Unternehmenskulturen als „normativer Kitt“ einer internationalen Unternehmenstätigkeit</b>	<b>1</b>
1. Kulturgestaltung und -entwicklung in international tätigen Unternehmen als Herausforderung.....	1
2. Integriertes Management als konzeptionell-methodischer Rahmen für die internationale Unternehmenstätigkeit .....	2
3. Cultural Diversity als Integrationsobjekt.....	4
4. Themenbezogene Einordnung der Beiträge .....	5
<b>Die Balance von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation</b>	<b>11</b>
1. Einleitung.....	11
2. Herausforderungen durch digitale Transformation: Die neue Globalkultur internationaler Unternehmen zwischen Standardisierung und Partikularismus .....	12
2.1 Digitale Transformation: Ein sukzessiver Entwicklungsprozess .....	13
2.2 Keine digitale Transformation ohne digitale Kultur .....	13
2.3 Keine digitale Kultur ohne internationale Unternehmenskultur .....	14
2.4 Die neue digitale Globalkultur: Standardisiert und universal .....	15
2.5 Die Versuchung digitaler Globalisierung: Universalismus schafft Pluralismus ab.....	16
2.6 Digitaler Universalismus und Pluralismus: Die Auflösung traditioneller Unternehmensstrukturen und Entstehung von Partikularismus.....	16
3. Die Neuordnung von Universalismus und Pluralismus internationaler Unternehmenskulturen im Kontext von Digitalisierung: Lösung durch Balance.....	18
3.1 Die Basis der Neuordnung: Der Mindset internationaler Unternehmensführung im Kontext der Digitalisierung .....	19
3.1.1 Das digitale Unternehmen: Organisation oder Organismus?.....	21
3.1.2 Die Rolle des Mitarbeiters im Kontext digitaler Globalisierung.....	22
3.2 Vier Dimensionen der Balance von Universalismus und Pluralismus.....	23
3.2.1 Die Waagschalen: Das Abstecken des kulturellen Raumes .....	24
3.2.2 Der Waagebalken: Transparenz von Definition und Commitment .....	25

3.2.3 Die Gewichte: Die Wahrnehmung der kognitiven und emotionalen Ebene .....	27
3.2.4 Die tragende Säule: Kontinuität der Universalismus-Pluralismus-Balance .....	28
4. Balance von Universalismus und Pluralismus als Erfolgsbasis im Kontext digitaler Transformation .....	30
5. Fazit .....	32

---

## **B: Grundlagenbezogene Beiträge: Internationale Unternehmenskulturen als Forschungs- und Gestaltungsobjekt**

<b>Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit</b> .....	<b>41</b>
1. Frühe Anfänge internationaler Unternehmenstätigkeit.....	41
2. Definition und Begriffsabgrenzung .....	42
2.1 Internationalisierung .....	42
2.2 Internationale Unternehmung .....	44
2.3 Internationales Management .....	45
3. Strategische Konzepte zur Internationalisierung von Unternehmen .....	46
3.1 EPRG-Modell .....	46
3.2 TRIADE-Modell .....	47
3.3 Globalisierungskonzept von Porter.....	48
3.4 Gesamtinterpretation und Implikationen .....	49
<b>Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur im internationalen Kontext</b> .....	<b>51</b>
1. „Kultur“ – Begriffsbestimmung und Umsetzbarkeit.....	51
1.1 Definition und Abgrenzung des Begriffs .....	51
1.2 Definition Unternehmenskultur .....	52
1.3 Die Unternehmenskultur in sechs Schritten.....	54
2. Unternehmenskulturelle Einflüsse .....	57
2.1 Beeinflussbare Faktoren .....	58
2.2 Nicht-beeinflussbare Faktoren.....	60

<b>Empirische und analytische Modelle internationaler Kulturdimensionen</b>	<b>65</b>
1. Modelle von Schein, Hall, Hofstede und Trompenaars.....	65
2. Die Kulturdimensionen nach Hofstede.....	65
2.1 Dimensionen der nationalen Kultur .....	65
2.2 Dimensionen der Organisationskultur .....	68
3. Die Kulturdimensionen nach Hall.....	71
4. Die Kulturdimensionen nach Trompenaars.....	73
5. Die Kulturebenen nach Schein .....	76
6. Anwendbarkeit und kritische Würdigung der dargestellten Kulturschemata ...	78
<b>Universalism and Particularism of Ethical Tools in Multinational Companies</b>	<b>85</b>
1. Introduction.....	85
2. Literature on business ethics: a still insufficiently intercultural perspective.....	86
2.1 International business ethics and business: a field of increasing importance.....	86
2.2 Ethical codes and national cultural diversity .....	87
2.3 Multinationals' ethical tools in the context of globalization.....	88
2.4 The EPRG model – a relevant analysis grid applied to ethics.....	89
3. METHOD: an exploratory research based on seven case studies.....	91
3.1 Research design .....	91
3.2 Selection of the case studies.....	91
3.3 Description of the case studies.....	91
3.4 Data analysis.....	93
4. Results.....	93
4.1 Cultural diversity, notable absentee in the development of the ethical tools.....	95
4.2 Ethical codes, the mainstay of ethical tools.....	95
4.3 General values for a relative inclusion of cultural diversity .....	96
4.4 Ethical training to transmit the ethical tools by exceeding cultural differences.....	97
4.5 The engagement survey, potential tool for the adaptation to cultural diversity .....	98
4.6 Own ethics code for every country? For a complete awareness of cultural diversity, following a polycentric approach.....	98

4.7	The national application of global principles: an entire integration of cultural diversity for another kind of polycentric approach .....	98
4.8	A differentiated cultural apprehension of the ethical risk management ..	99
5.	Discussion .....	100
5.1	Ethical tools, supporting strategic risk management .....	100
5.2	The management of people in a culturally diverse context.....	101
5.3	Ethics, a translation of the headquarter-subsiary relationships.....	101
6.	Conclusion .....	102

---

**C: Theoriefokusbezogene Beiträge:  
Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse**

**Die Kulturalismus-Universalismus-Kontroverse:  
Das Verhältnis von Landeskultur und Unternehmenskultur** **113**

1.	Einführung: Universalismus und Kulturalismus in der kulturvergleichenden Managementforschung .....	113
2.	Kulturalismus und Universalismus in der Unternehmenskultur .....	114
2.1	Die pluralistische Unternehmenskultur .....	115
2.2	Die universelle Unternehmenskultur.....	116
2.3	Gemäßigte Positionen.....	116
2.4	Auswahl des geeigneten Ansatzes.....	117
2.5	Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Einflusses der Landeskultur .....	118

**Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus  
Kontroverse** **123**

1.	Einleitung .....	123
2.	Internationales Führungsmanagement .....	124
2.1	Definition Führung .....	124
2.2	Charakteristika der internationalen Führung .....	124
2.3	Begriffsabgrenzung: Kulturalistisches vs. universalistisches Führungsmanagement .....	125
3.	Diversity Management: Führung kultureller Unterschiede .....	125
3.1	Führung im internationalen Kontext.....	125
3.2	Qualifikationsprofil einer internationalen Führungskraft.....	130
3.3	Zum Begriff der interkulturellen Kompetenz .....	132

---

 3.4 Führungsstile und universelle Standards im interkulturellen Kontext ... 133
 

---

**D: Praxisfokusbezogene Beiträge:****Exemplarische Unternehmens-beispiele zur internationalen Kulturausprägung****D 1: Empirische Fall-Analysen und fallübergreifende Befragungsergebnisse**
**Kulturausprägungen in Deutschland und China im Vergleich am Beispiel einer  
Aktiengesellschaft in der Automobilbranche vor dem Hintergrund des  
EPRG-Modells**
**145**

1. Einleitung .....	145
2. Unternehmenskultur von Automobilherstellern am Beispiel eines Fallunternehmens .....	146
2.1 Unternehmenskultur am Hauptsitz in Deutschland.....	146
2.2 Verhaltenskodex des Fallunternehmens .....	148
3. Analyse der Landeskultur am Standort China gegenüber Deutschland nach Hofstede.....	149
4. Methodik der Untersuchung.....	151
4.1 Methodik der Datenerhebung: Erstellung eines Fragebogens.....	151
4.2 Darstellung der Befragungsergebnisse .....	152
5. Fazit und Ausblick.....	158

**Kulturalismus vs. Universalismus: Einfluss und Auswirkungen**
**(inter-)nationaler Kulturunterschiede auf die Unternehmenskultur im Ausland  
gelegener Niederlassungen am Beispiel des NORD/LB-Konzerns**
**163**

1. Einleitung .....	163
2. Ausgangsüberlegungen zur kulturspezifischen Aufstellung der Norddeutschen Landesbank (NORD/LB).....	164
2.1 Kurzportrait der NORD/LB.....	164
2.2 Annäherung an die Unternehmenskultur anhand determinierender Themenfelder .....	164
2.2.1 Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur der NORD/LB und derer Determinanten .....	164
2.2.2 Leitlinien.....	166
2.2.3 Arbeitgebermarke .....	166
3. Kulturunterschiede: Differenzen in der Landeskultur der betrachteten Niederlassungen anhand der fünf Dimensionen nach Hofstede .....	167

4. Untersuchung: Übertragbarkeit der Unternehmenskultur auf verschiedene internationale Niederlassungen unter Berücksichtigung nationaler Kulturunterschiede in der NORD/LB .....	171
4.1 Untersuchungsmethodik.....	171
4.1.1 Ziel und zugrunde gelegtes Modell der Untersuchung.....	171
4.1.2 Aufbau des Fragebogens.....	173
4.1.3 Auswertung.....	174
4.2 Ergebnisse: Erlebte Unternehmenskultur der NORD/LB im Hauptsitz und den internationalen Niederlassungen .....	174
4.3 Würdigung der Ergebnisse unter Berücksichtigung der Unterschiede der Landeskultur.....	176
4.4 Kritische Würdigung / Reflexion .....	179

### **Unternehmenskulturelle Herausforderungen bei der Integration eines amerikanisch geführten Unternehmens in einen deutschen Konzern** **183**

1. Einleitung .....	183
2. Problemstellung .....	185
3. Begriffsdefinitionen .....	186
4. Methodik und Erstellung von Unternehmenskulturprofilen.....	187
4.1 Methodik.....	187
4.2 Unternehmenskulturprofilvergleich offiziell vs. gelebt in Unternehmen A .....	191
4.3 Unternehmenskulturprofil von Unternehmen B.....	192
4.4 Unternehmenskulturprofilvergleich .....	193
4.5 Vergleichsauswertung .....	195
5. Entwicklung von Lösungsansätzen .....	197
6. Fazit .....	200

<b>Internationale Führung im Kontext der Kulturalismus-Universalismus Kontroverse</b>	<b>205</b>
1. Interview – Interkulturelle Führung: Kulturalismus versus Universalismus ...	205
1.1 Konzeption und Durchführung der Befragung .....	205
1.2 Darstellung, Auswertung und Interpretation der Befragungsergebnisse .....	206
2. Fazit und Ausblick.....	210

---

## D 2: Analytische Fallaufbereitungen

<b>Google – Eine universelle Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für andere Konzerne?</b>	<b>215</b>
1. Einleitung .....	215
2. Geschichtlicher Hintergrund von Google .....	216
2.1 Unternehmerischer Werdegang .....	216
2.2 Entwicklung einer universellen Unternehmenskultur im Unternehmen.....	217
3. Modellanwendung der Kulturdimension von Geert Hofstede .....	218
3.1 Gegenüberstellung dreier Staaten nach Hofstede.....	218
3.1.1 Graphische Darstellung .....	218
3.2 Herausarbeitung der kulturellen Differenzen .....	219
4. Etablierung einer universellen Unternehmenskultur unter Berücksichtigung des Ländervergleichs.....	220
5. Nutzbarkeit für andere Unternehmen.....	226
6. Fazit.....	227

<b>Netflix als Kulturinnovator – Chancen und Grenzen moderner Unternehmenskultur im internationalen Kontext</b>	<b>231</b>
1. Einleitung .....	231
2. Vorstellung des Unternehmens Netflix Inc.....	232
3. Netflix als Kulturinnovator .....	233
3.1 Die Unternehmenskultur von Netflix .....	234
3.1.1 Freedom and Responsebility .....	234
3.1.2 Werte .....	234
3.2 Replizierbarkeit im internationalen Kontext unter Zuhilfenahme des EPRG-Modells und Hofstedes Kulturdimensionen .....	238

3.2.1	Analyse des Führungskonzepts von Netflix mittels EPRG-Modell .....	238
3.2.2	Netflix – Universalist oder Kulturalist?.....	244
3.2.3	Herausforderungen für die Netflix-Kultur in anderen Ländern....	245
3.3	Netflix-Kultur in deutschen Unternehmen implementieren – Chancen und Grenzen .....	251
4.	Fazit .....	254

---

## **E: Zusammenfassung und Ausblick: Leitvorstellung integrierte kulturelle Vielfalt**

### **Integration von kultureller Vielfalt als aktuelle und zukünftige Herausforderung für internationale Unternehmen** **263**

1.	Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der Beiträge: Integrative kulturelle Vielfalt als Leitkonzept .....	263
2.	Situationsdifferenzierung: Kein „one-best-way“-Denken und differenzierte Schattierungen zwischen Universalismus – Kulturalismus .....	265
3.	Kulturentwicklung als Nukleus der internationalen Unternehmensentwicklung.....	267
4.	Unternehmenskulturen im internationalen Kontext – Quo vadis Forschung und Praxis?.....	268

---

### **Die Autorinnen und Autoren.....273**