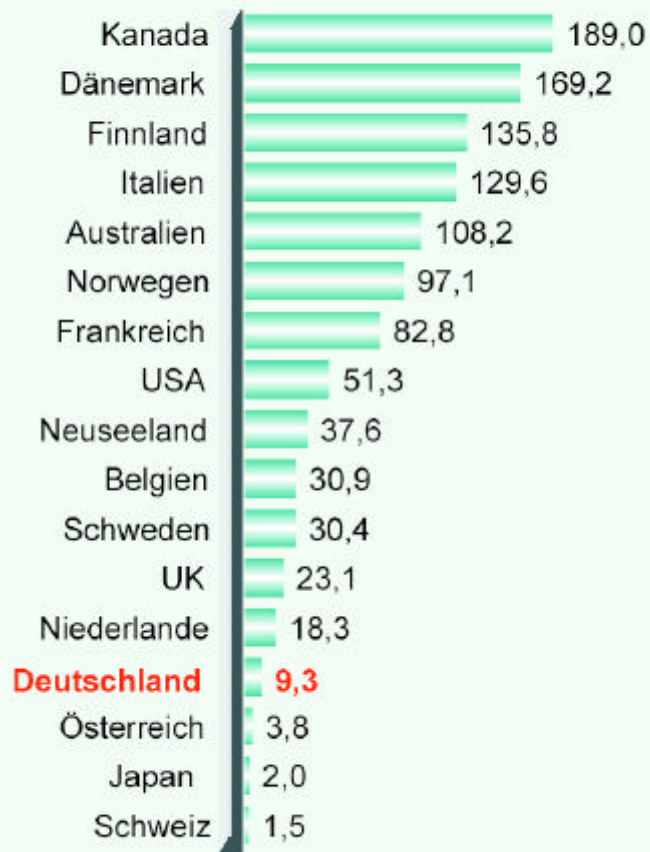




Willkommen zum  
3. Automobilkongress  
für Wirtschaft und Wissenschaft  
an der Ruhr-Universität Bochum!

## Streikvolumen in OECD-Ländern 1991 bis 2000

Verlorene Arbeitstage  
je Jahr und 1.000 Beschäftigte – Mittelwerte

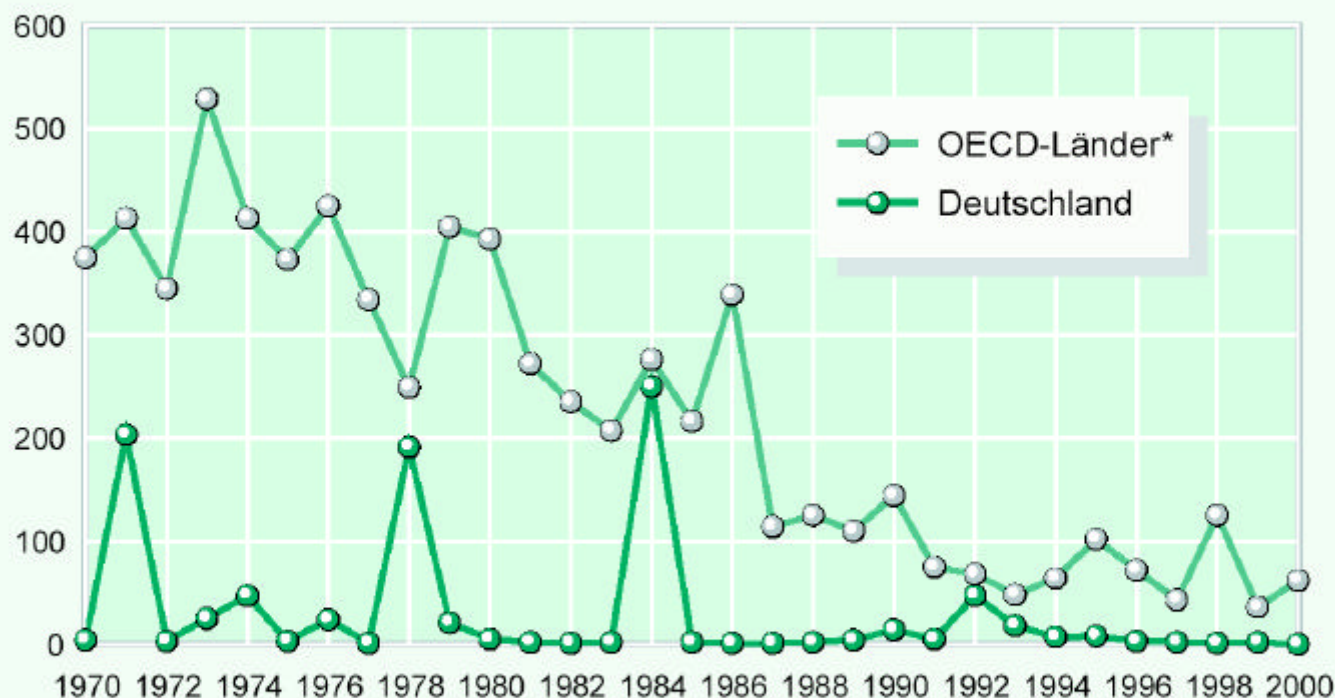


Quelle: IW Köln, eigene Berechnungen

© IAB

## Streikvolumen in Deutschland im Vergleich zum Durchschnitt der anderen OECD-Länder\* 1970 bis 2000

– im Durchschnitt verlorene Arbeitstage je Jahr und 1.000 Beschäftigte –



\* In der Studie wurden neben Deutschland folgende OECD-Länder berücksichtigt:  
Australien, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kanada,  
Neuseeland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz und die USA.

Quelle: IW Köln, eigene Berechnungen

© IAB





## Indikatoren für die Messung von National- und Organisationskulturen

**Machtdistanz-Index:** Ausmaß, in dem Mitglieder von Gesellschaften und Organisationen Machtungleichgewichte erwarten und akzeptieren.

**Individualismus-Index:** Orientierungen und soziale Praxis innerhalb von Gesellschaften und Organisationen auf das Individuum oder auf die Gruppe.

**Maskulinitäts-Index:** Verbreitung femininer (Mitgefühl, Toleranz, soziale Ausrichtung, Sympathie für Schwächere) und maskuliner (kriegerisch-männlicher, Sympathie für Stärkeren) Kulturen.

**Unsicherheitsvermeidungs-Index:** Ausmaß, in dem Unsicherheiten im Leben als normal und Herausforderung oder als Ausnahme und Herausforderung erlebt werden.

**Zeitlichkeits-Index:** Bedeutung langfristiger gegenüber kurzfristigen Lebensorientierung und Handlungsplänen.



## 26 CULTURES AND ORGANIZATIONS

**Table 2.1** Power distance index (PDI) values for 50 countries and 3 regions

| <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>PDI score</i> | <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>PDI score</i> |
|-------------------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| 1                 | Malaysia                 | 104              | 27/28             | South Korea              | 60               |
| 2/3               | Guatemala                | 95               | 29/30             | Iran                     | 58               |
| 2/3               | Panama                   | 95               | 29/30             | <u>Taiwan</u>            | <u>58</u>        |
| 4                 | Philippines              | 94               | 31                | Spain                    | 57               |
| 5/6               | Mexico                   | 81               | 32                | Pakistan                 | 55               |
| 5/6               | Venezuela                | 81               | 33                | Japan                    | 54               |
| 7                 | Arab countries           | 80               | 34                | Italy                    | 50               |
| 8/9               | Equador                  | 78               | 35/36             | Argentina                | 49               |
| 8/9               | Indonesia                | 78               | 35/36             | South Africa             | 49               |
| 10/11             | <u>India</u>             | <u>77</u>        | 37                | Jamaica                  | 45               |
| 10/11             | West Africa              | 77               | 38                | USA                      | 40               |
| 12                | Yugoslavia               | 76               | 39                | Canada                   | 39               |
| 13                | Singapore                | 74               | 40                | Netherlands              | 38               |
| 14                | Brazil                   | 69               | 41                | Australia                | 36               |
| 15/16             | France                   | 68               | 42/44             | Costa Rica               | 35               |
| 15/16             | Hong Kong                | 68               | 42/44             | <u>Germany FR</u>        | <u>35</u>        |
| 17                | Colombia                 | 67               | 42/44             | Great Britain            | 35               |
| 18/19             | Salvador                 | 66               | 45                | Switzerland              | 34               |
| 18/19             | Turkey                   | 66               | 46                | Finland                  | 33               |
| 20                | Belgium                  | 65               | 47/48             | Norway                   | 31               |
| 21/23             | East Africa              | 64               | 47/48             | Sweden                   | 31               |
| 21/23             | Peru                     | 64               | 49                | Ireland (Republic of)    | 28               |
| 21/23             | Thailand                 | 64               | 50                | New Zealand              | 22               |
| 24/25             | Chile                    | 63               | 51                | Denmark                  | 18               |
| 24/25             | Portugal                 | 63               | 52                | Israel                   | 13               |
| 26                | Uruguay                  | 61               | 53                | Austria                  | 11               |
| 27/28             | Greece                   | 60               |                   |                          |                  |



**Table 3.1** Individualism index (IDV) values for 50 countries and 3 regions

| <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>IDV score</i> | <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>IDV score</i> |
|-------------------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| 1                 | USA                      | 91               | 28                | Turkey                   | 37               |
| 2                 | Australia                | 90               | 29                | Uruguay                  | 36               |
| 3                 | Great Britain            | 89               | 30                | Greece                   | 35               |
| 4/5               | Canada                   | 80               | 31                | Philippines              | 32               |
| 4/5               | Netherlands              | 80               | 32                | Mexico                   | 30               |
| 6                 | New Zealand              | 79               | 33/35             | East Africa              | 27               |
| 7                 | Italy                    | 76               | 33/35             | Yugoslavia               | 27               |
| 8                 | Belgium                  | 75               | 33/35             | Portugal                 | 27               |
| 9                 | Denmark                  | 74               | 36                | Malaysia                 | 26               |
| 10/11             | Sweden                   | 71               | 37                | Hong Kong                | 25               |
| 10/11             | France                   | 71               | 38                | Chile                    | 23               |
| 12                | Ireland                  | 70               | 39/41             | West Africa              | 20               |
|                   | (Republic of)            |                  | 39/41             | Singapore                | 20               |
| 13                | Norway                   | 69               | 39/41             | Thailand                 | 20               |
| 14                | Switzerland              | 68               | 42                | Salvador                 | 19               |
| 15                | <u>Germany F.R.</u>      | <u>67</u>        | 43                | South Korea              | 18               |
| 16                | South Africa             | 65               | 44                | <u>Taiwan</u>            | <u>17</u>        |
| 17                | Finland                  | 63               | 45                | Peru                     | 16               |
| 18                | Austria                  | 55               | 46                | Costa Rica               | 15               |
| 19                | Israel                   | 54               | 47/48             | Pakistan                 | 14               |
| 20                | Spain                    | 51               | 47/48             | Indonesia                | 14               |
| 21                | <u>India</u>             | <u>48</u>        | 49                | Colombia                 | 13               |
| 22/23             | Japan                    | 46               | 50                | Venezuela                | 12               |
| 22/23             | Argentina                | 46               | 51                | Panama                   | 11               |
| 24                | Iran                     | 41               | 52                | Equador                  | 8                |
| 25                | Jamaica                  | 39               | 53                | Guatemala                | 6                |
| 26/27             | Brazil                   | 38               |                   |                          |                  |
| 26/27             | Arab countries           | 38               |                   |                          |                  |



**Table 4.1** Masculinity index (MAS) values for 50 countries and 3 regions

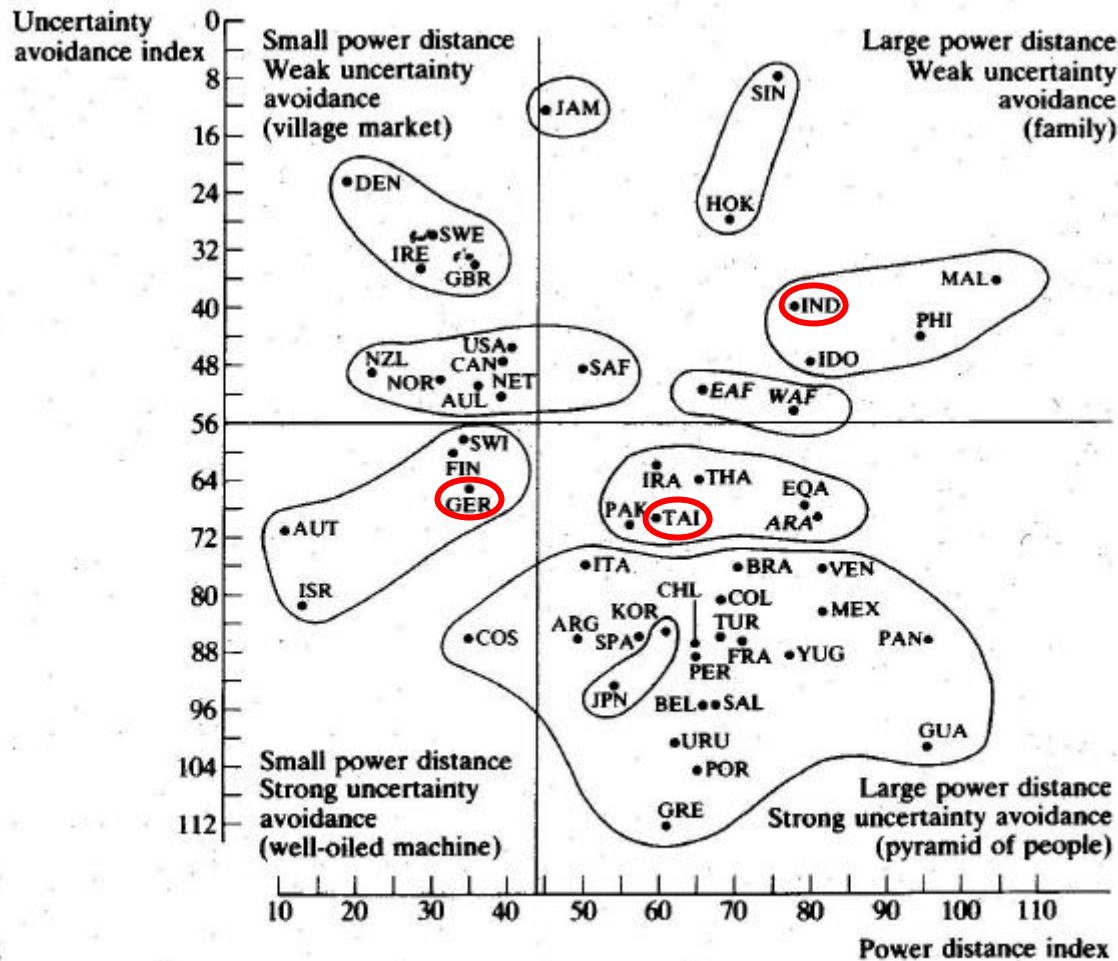
| <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>MAS score</i> | <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>MAS score</i> |
|-------------------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| 1                 | Japan                    | 95               | 28                | Singapore                | 48               |
| 2                 | Austria                  | 79               | 29                | Israel                   | 47               |
| 3                 | Venezuela                | 73               | 30/31             | Indonesia                | 46               |
| 4/5               | Italy                    | 70               | 30/31             | West Africa              | 46               |
| 4/5               | Switzerland              | 70               | 32/33             | Turkey                   | 45               |
| 6                 | Mexico                   | 69               | 32/33             | Taiwan                   | 45               |
| 7/8               | Ireland                  | 68               | 34                | Panama                   | 44               |
|                   | (Republic of)            |                  | 35/36             | Iran                     | 43               |
| 7/8               | Jamaica                  | 68               | 35/36             | France                   | 43               |
| 9/10              | Great Britain            | 66               | 37/38             | Spain                    | 42               |
| 9/10              | Germany FR               | 66               | 37/38             | Peru                     | 42               |
| 11/12             | Philippines              | 64               | 39                | East Africa              | 41               |
| 11/12             | Colombia                 | 64               | 40                | Salvador                 | 40               |
| 13/14             | South Africa             | 63               | 41                | South Korea              | 39               |
| 13/14             | Ecuador                  | 63               | 42                | Uruguay                  | 38               |
| 15                | USA                      | 62               | 43                | Guatemala                | 37               |
| 16                | Australia                | 61               | 44                | Thailand                 | 34               |
| 17                | New Zealand              | 58               | 45                | Portugal                 | 31               |
| 18/19             | Greece                   | 57               | 46                | Chile                    | 28               |
| 18/19             | Hong Kong                | 57               | 47                | Finland                  | 26               |
| 20/21             | Argentina                | 56               | 48/49             | Yugoslavia               | 21               |
| 20/21             | India                    | 56               | 48/49             | Costa Rica               | 21               |
| 22                | Belgium                  | 54               | 50                | Denmark                  | 16               |
| 23                | Arab countries           | 53               | 51                | Netherlands              | 14               |
| 24                | Canada                   | 52               | 52                | Norway                   | 8                |
| 25/26             | Malaysia                 | 50               | 53                | Sweden                   | 5                |
| 25/26             | Pakistan                 | 50               |                   |                          |                  |
| 27                | Brazil                   | 49               |                   |                          |                  |





**Table 5.1** Uncertainty avoidance index (UAI) values for 50 countries and 3 regions

| <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>UAI score</i> | <i>Score rank</i> | <i>Country or region</i> | <i>UAI score</i> |
|-------------------|--------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| 1                 | Greece                   | 112              | 28                | Ecuador                  | 67               |
| 2                 | Portugal                 | 104              | 29                | <u>Germany FR</u>        | <u>65</u>        |
| 3                 | Guatemala                | 101              | 30                | Thailand                 | 64               |
| 4                 | Uruguay                  | 100              | 31/32             | Iran                     | 59               |
| 5/6               | Belgium                  | 94               | 31/32             | Finland                  | 59               |
| 5/6               | Salvador                 | 94               | 33                | Switzerland              | 58               |
| 7                 | Japan                    | 92               | 34                | West Africa              | 54               |
| 8                 | Yugoslavia               | 88               | 35                | Netherlands              | 53               |
| 9                 | Peru                     | 87               | 36                | East Africa              | 52               |
| 10/15             | France                   | 86               | 37                | Australia                | 51               |
| 10/15             | Chile                    | 86               | 38                | Norway                   | 50               |
| 10/15             | Spain                    | 86               | 39/40             | South Africa             | 49               |
| 10/15             | Costa Rica               | 86               | 39/40             | New Zealand              | 49               |
| 10/15             | Panama                   | 86               | 41/42             | Indonesia                | 48               |
| 10/15             | Argentina                | 86               | 41/42             | Canada                   | 48               |
| 16/17             | Turkey                   | 85               | 43                | USA                      | 46               |
| 16/17             | South Korea              | 85               | 44                | Philippines              | 44               |
| 18                | Mexico                   | 82               | 45                | <u>India</u>             | <u>40</u>        |
| 19                | Israel                   | 81               | 46                | Malaysia                 | 36               |
| 20                | Colombia                 | 80               | 47/48             | Great Britain            | 35               |
| 21/22             | Venezuela                | 76               | 47/48             | Ireland (Republic of)    | 35               |
| 21/22             | Brazil                   | 76               | 49/50             | Hong Kong                | 29               |
| 23                | Italy                    | 75               | 49/50             | Sweden                   | 29               |
| 24/25             | Pakistan                 | 70               | 51                | Denmark                  | 23               |
| 24/25             | Austria                  | 70               | 52                | Jamaica                  | 13               |
| 26                | <u>Taiwan</u>            | <u>69</u>        | 53                | Singapore                | 8                |
| 27                | Arab countries           | 68               |                   |                          |                  |



**Fig. 6.1** The position of 50 countries and 3 regions on the power distance and uncertainty avoidance dimensions (for country name abbreviations see Table 3-2)



## Stärken und Schwächen unterschiedlicher Kulturaspekte

|   |  |
|---|--|
| <b>Machtdistanz (klein)</b><br>Eigene Verantwortung akzeptieren                                   | <b>Machtdistanz (groß)</b><br>Disziplin, Ein-/Unterordnung                                       |
| <b>Unsicherheitsvermeidung (schwach)</b><br>Chancen für Basisinnovationen                         | <b>Unsicherheitsvermeidung (stark)</b><br>Guter ‚Normalbetrieb‘, Präzision                       |
| <b>Kollektivismus</b><br>Mitarbeiter-Commitment   | <b>Individualismus</b><br>Mobilität der Führungskräfte   |
| <b>Feminität</b><br>Kundenbetreuung,<br>Kundenorientierte Produkte<br>Landwirtschaft/Lebensmittel | <b>Maskulinität</b><br>Massenproduktion<br>Standardeffizienz<br>Chemieindustrie, Schwerindustrie |
| <b>Kurzzeitorientierung</b><br>Schnelle Anpassung<br>Ausnutzen Nischen+Konjunkturen               | <b>Langzeitorientierung</b><br>Entwicklung neuer Märkte<br>Strategische Definition von Märkten   |

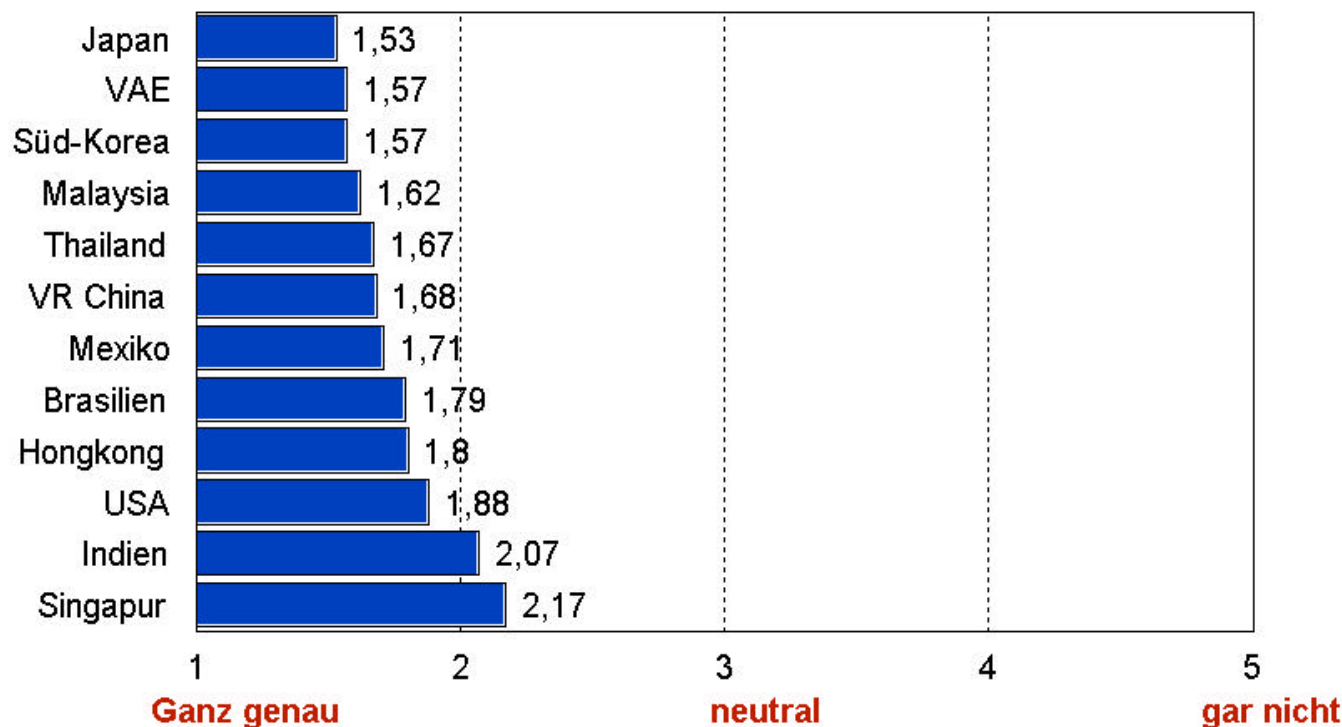
## Unterschiede im Management 3 / 9

IFIM



### Statement:

*"Diskussionen und Besprechungen verlaufen oft nach anderen Spielregeln"*



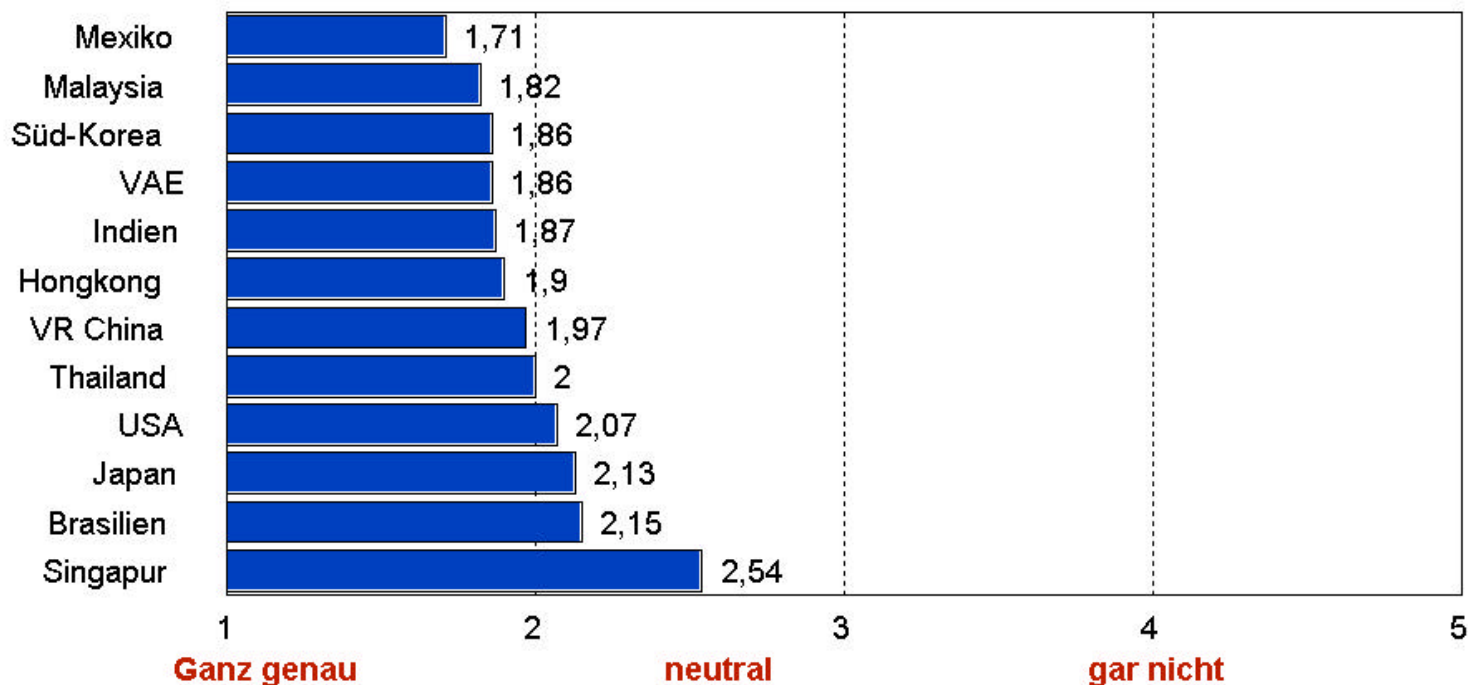
## Unterschiede im Management 1 / 9

IFIM



### Statement:

*"Ein Arbeitsverhältnis bedeutet hier etwas wesentlich anderes als bei uns"*



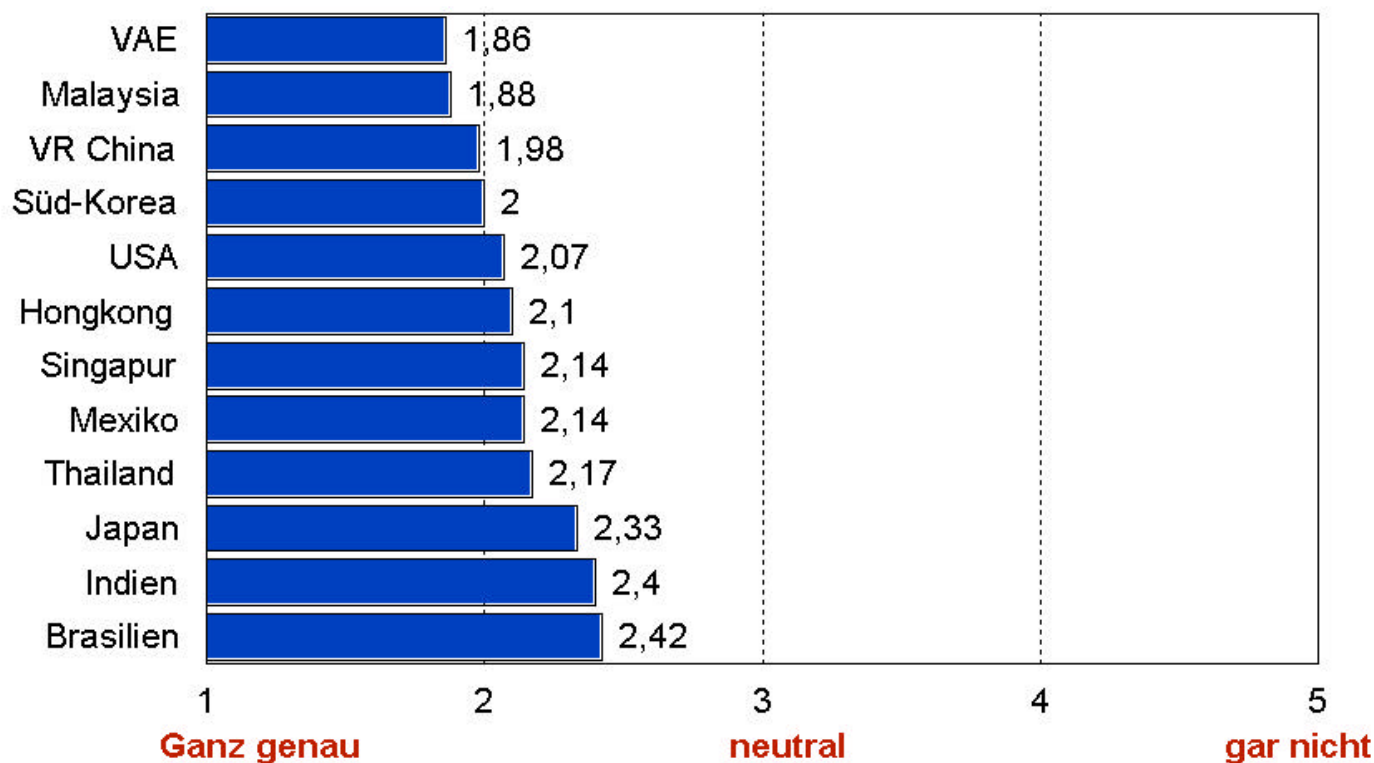
## Unterschiede im Management 2 / 9

IFIM



### Statement:

*"Mitarbeiter müssen hier ganz anders motiviert werden"*



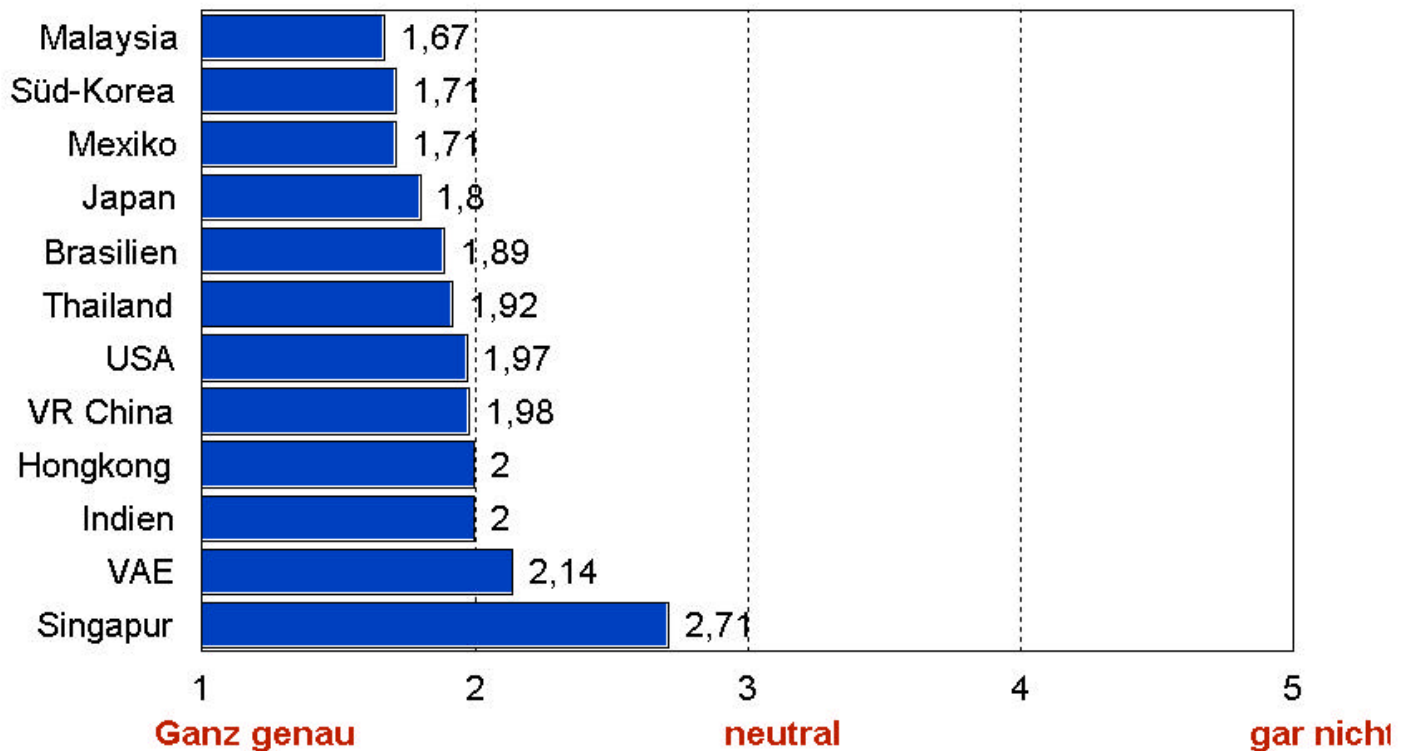
## Unterschiede im Management 4 / 9

IFIM



### Statement:

*"Planung, Entscheidung und Controlling laufen anders als in Deutschland"*





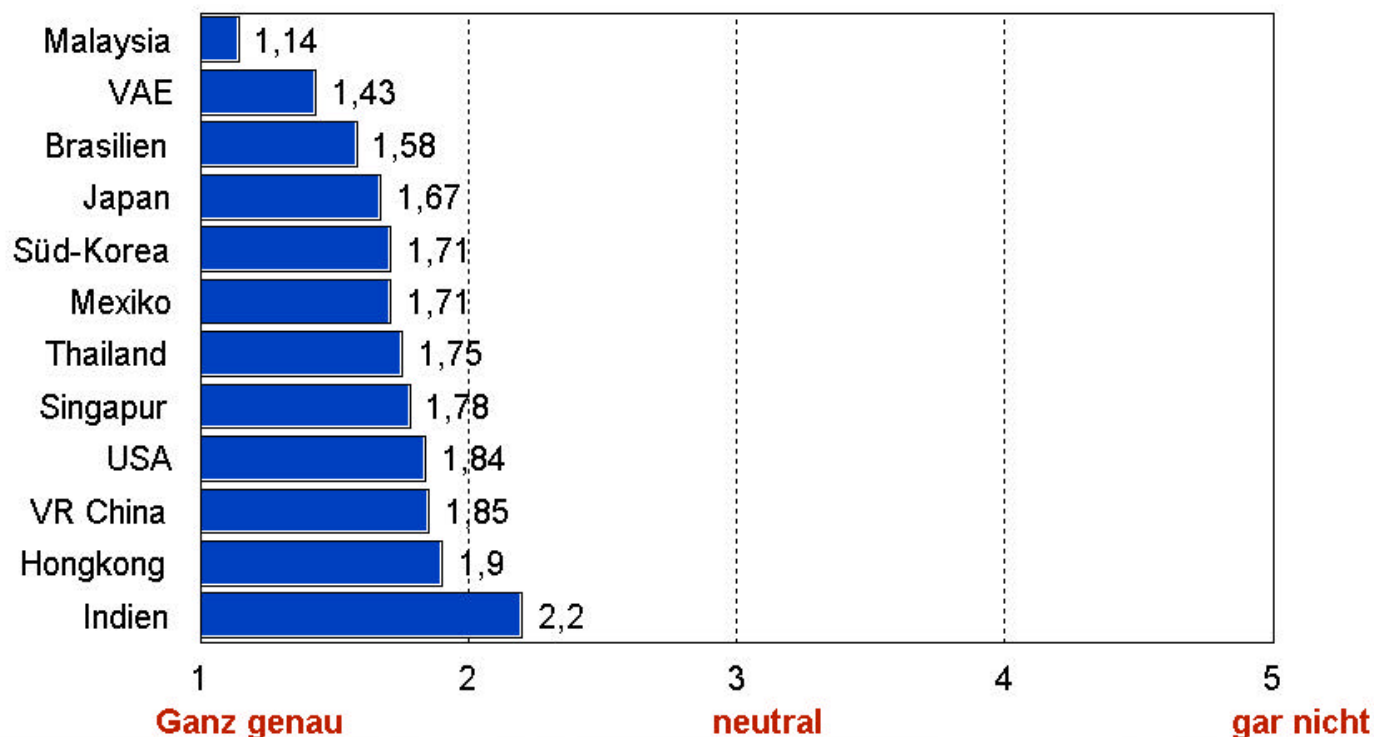
## Unterschiede im Management 5 / 9

IFIM



### Statement:

*"Konflikte müssen hier anders angegangen werden als in Deutschland"*





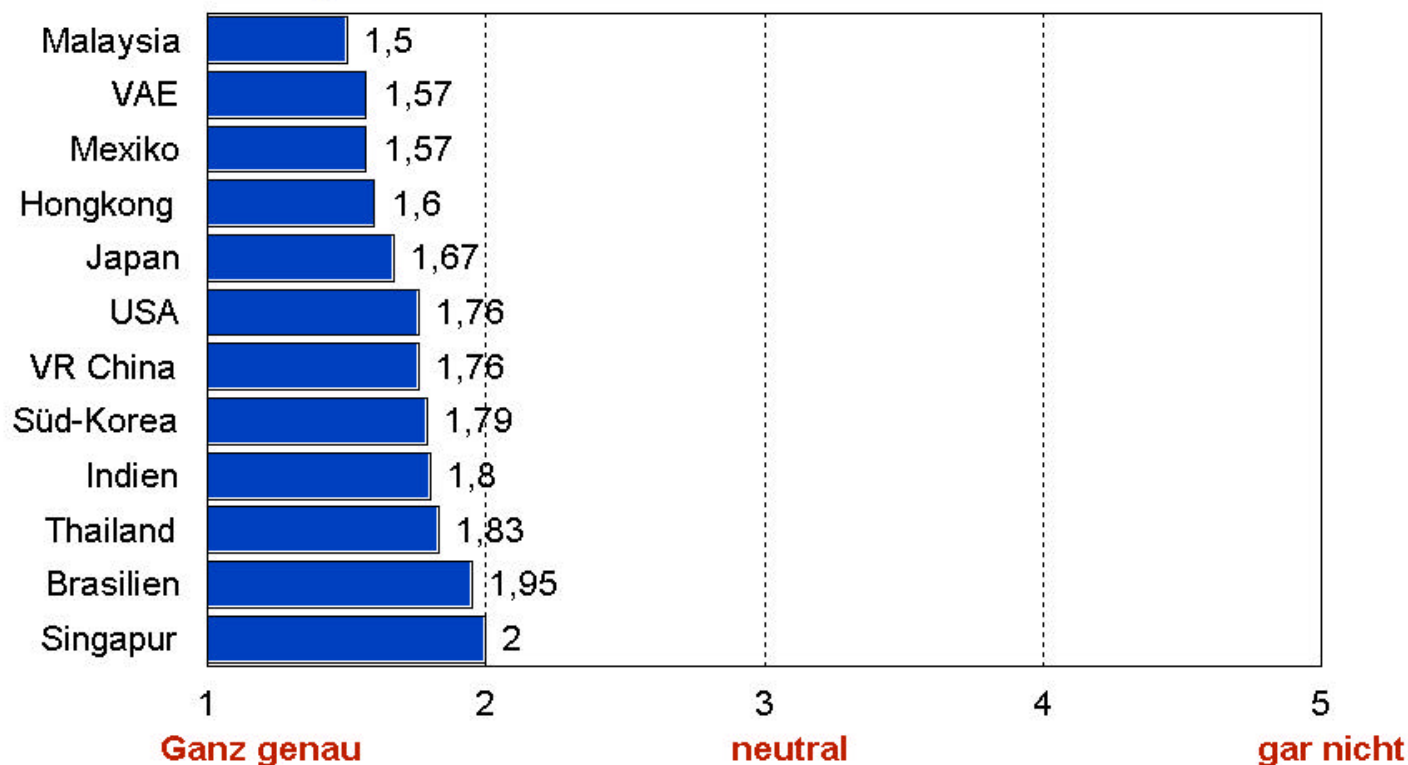
## Unterschiede im Management 6 / 9

IFIM



### Statement:

*"Hier im Land ist insgesamt ein anderer Führungsstil üblich und notwendig"*



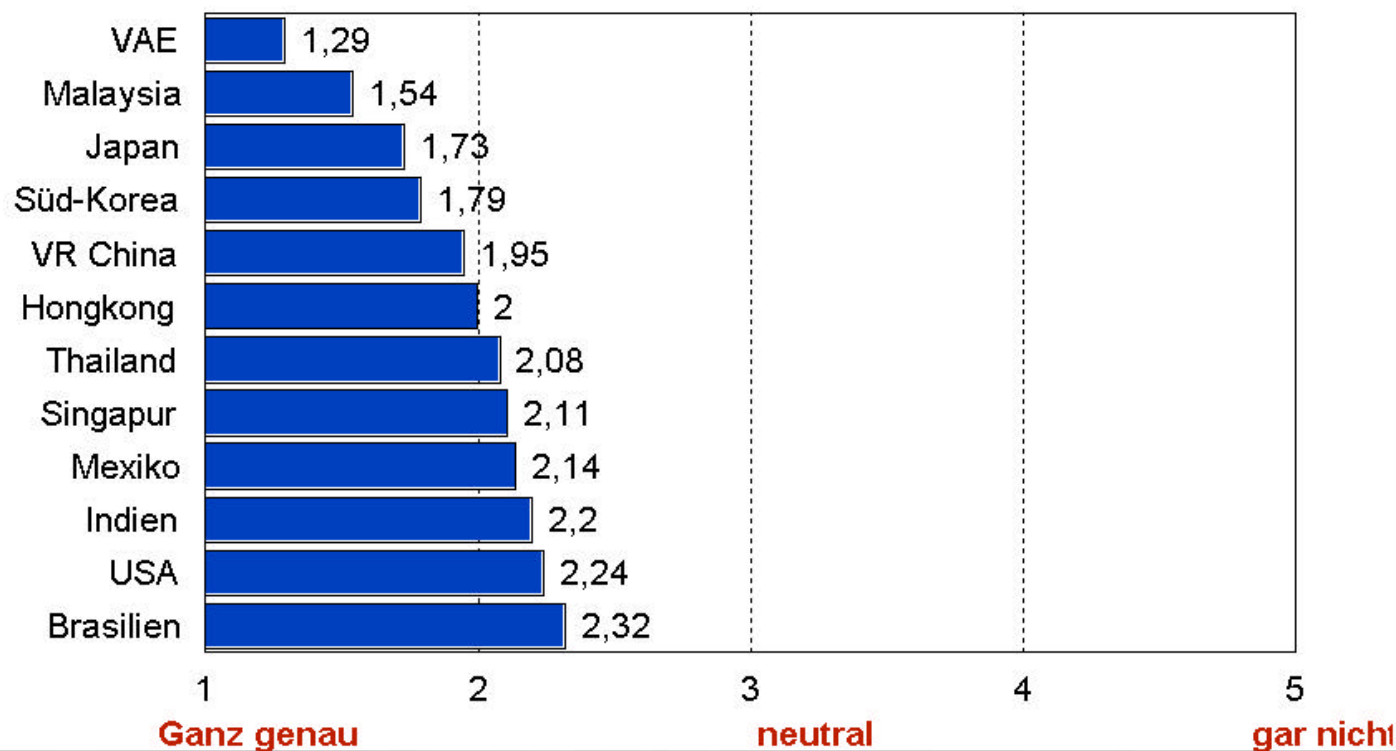
## Unterschiede im Management 8 / 9

IFIM



### Statement:

*"Geschäftsfreunde zu gewinnen,  
erfordert hier andere Vorgehensweisen "*



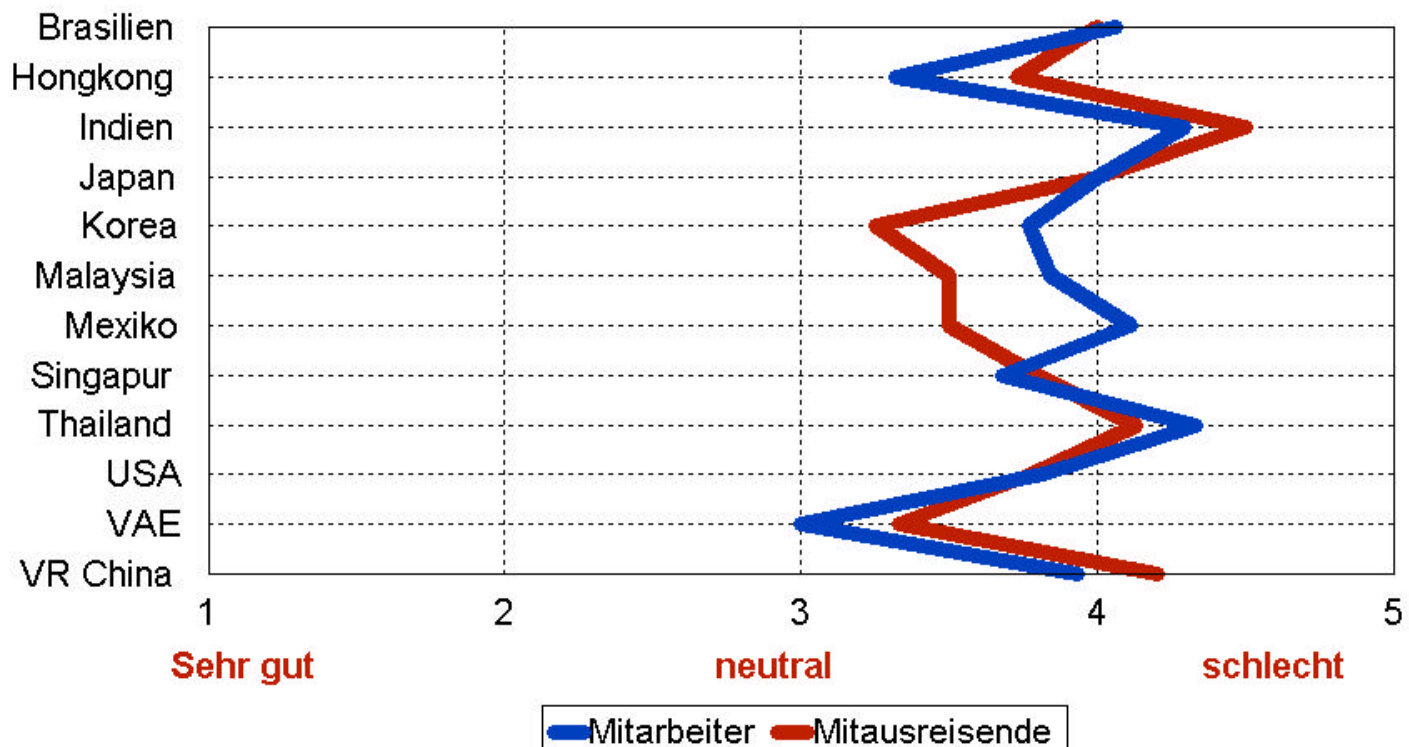
## Situation der Mitausgereisten 2 / 8

IFIM



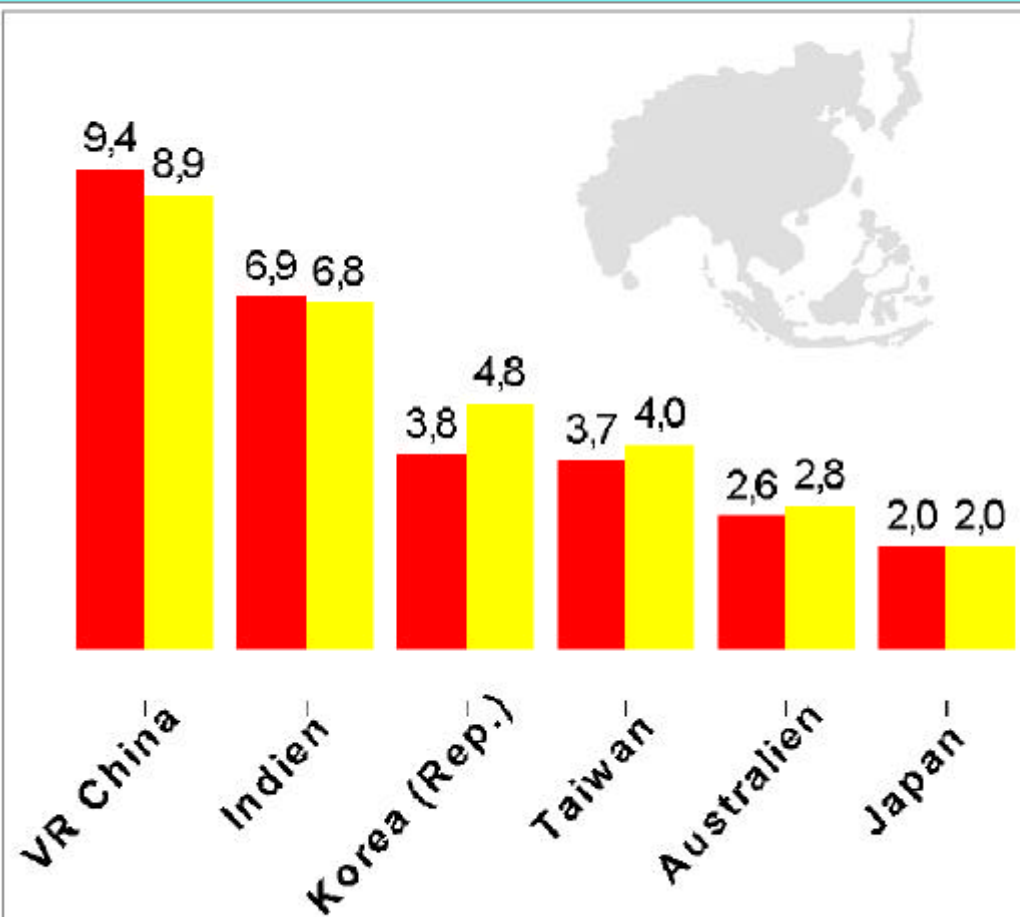
### Statement:

*"Wie beurteilen Sie die Situation von Mitausgereisten unter dem Gesichtspunkt 'berufliche Weiterentwicklung'?"*

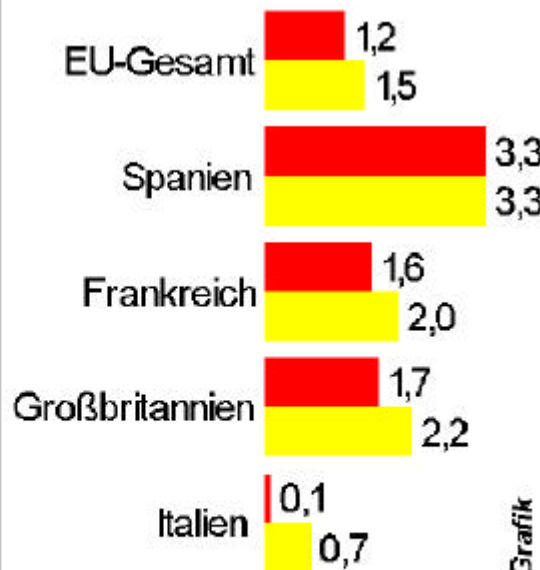
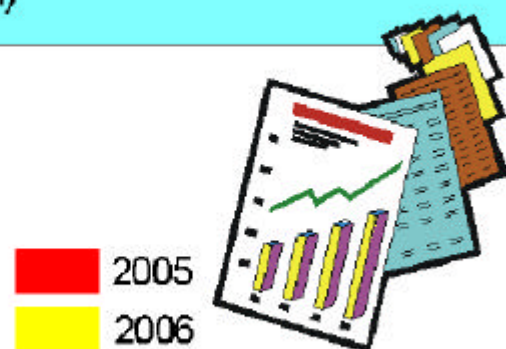


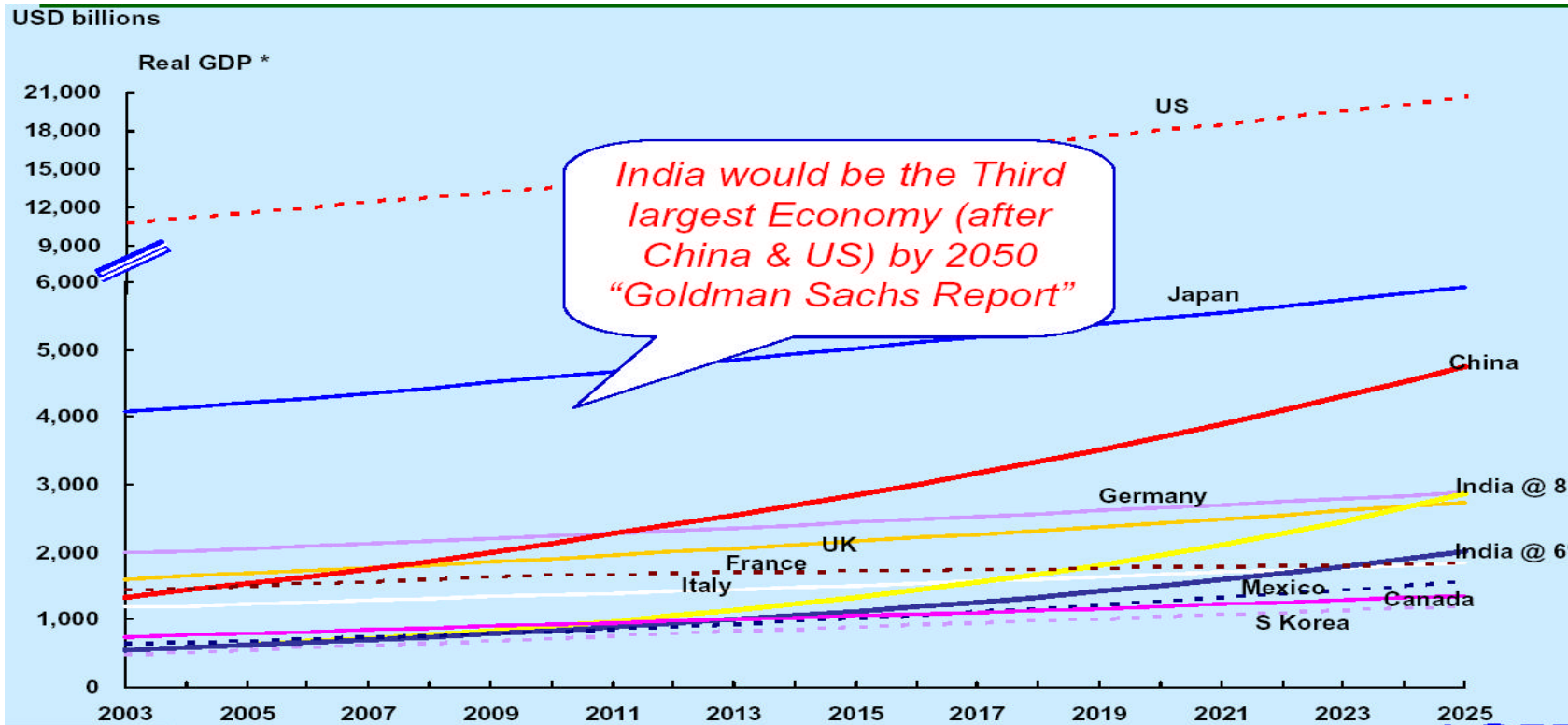


## Reale BIP-Veränderung in Asien-Pazifik-Ländern 2005/2006 \*) (in %, EU-Länder zum Vergleich)



\*) 2005: Schätzung; 2006: Prognose

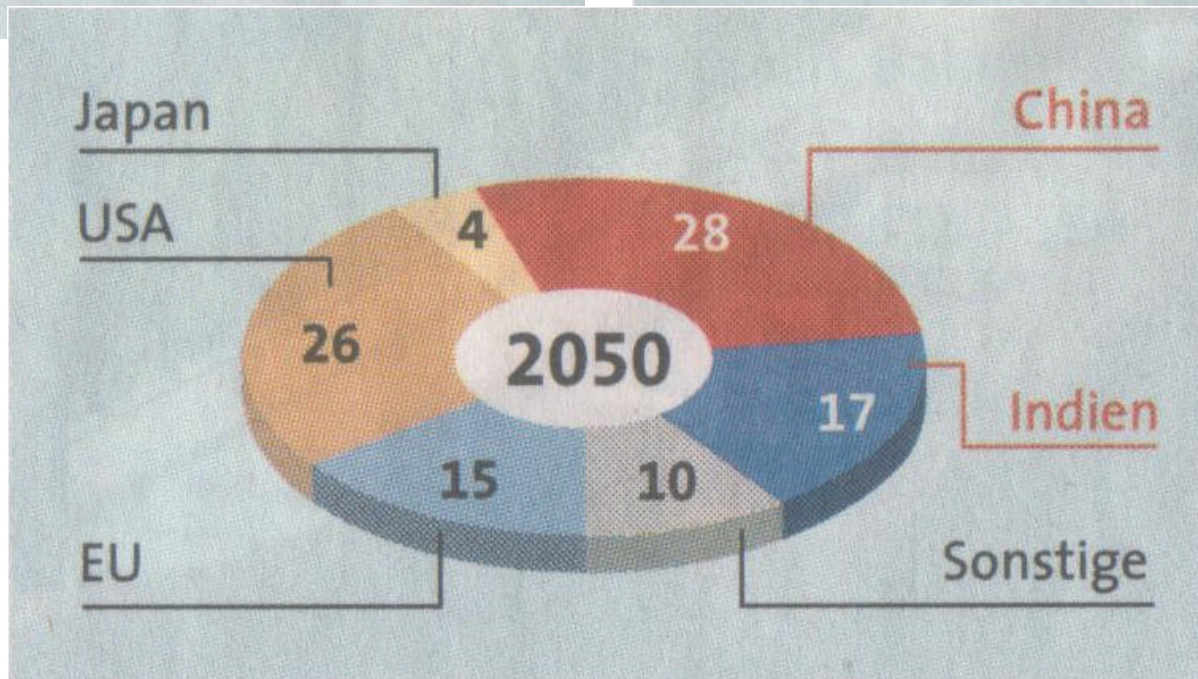
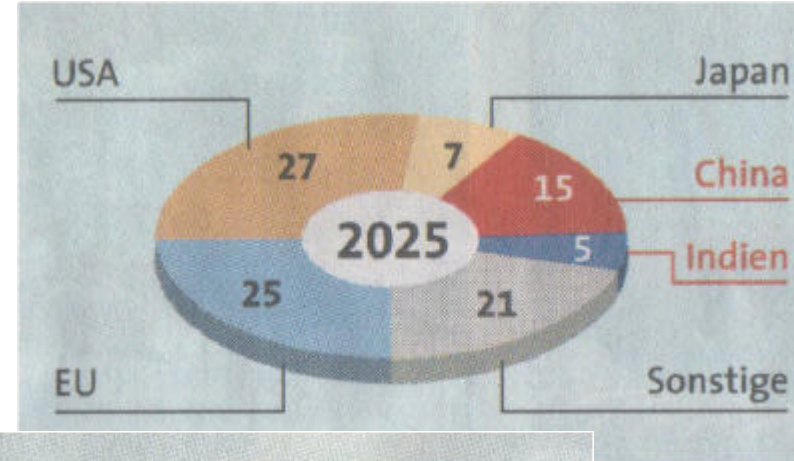
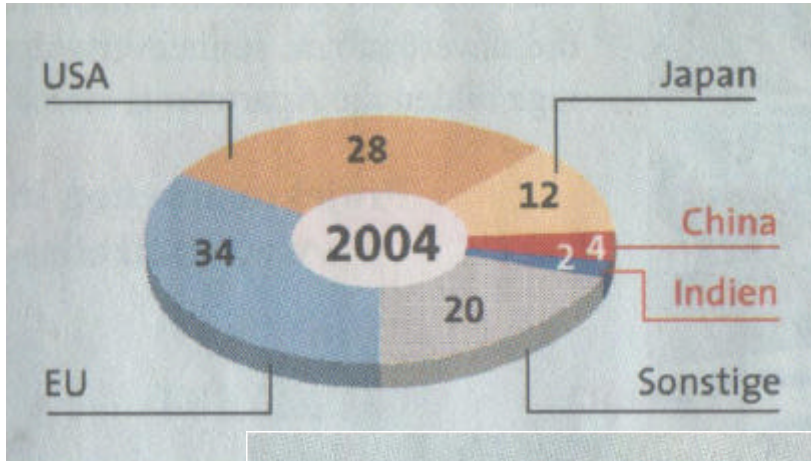




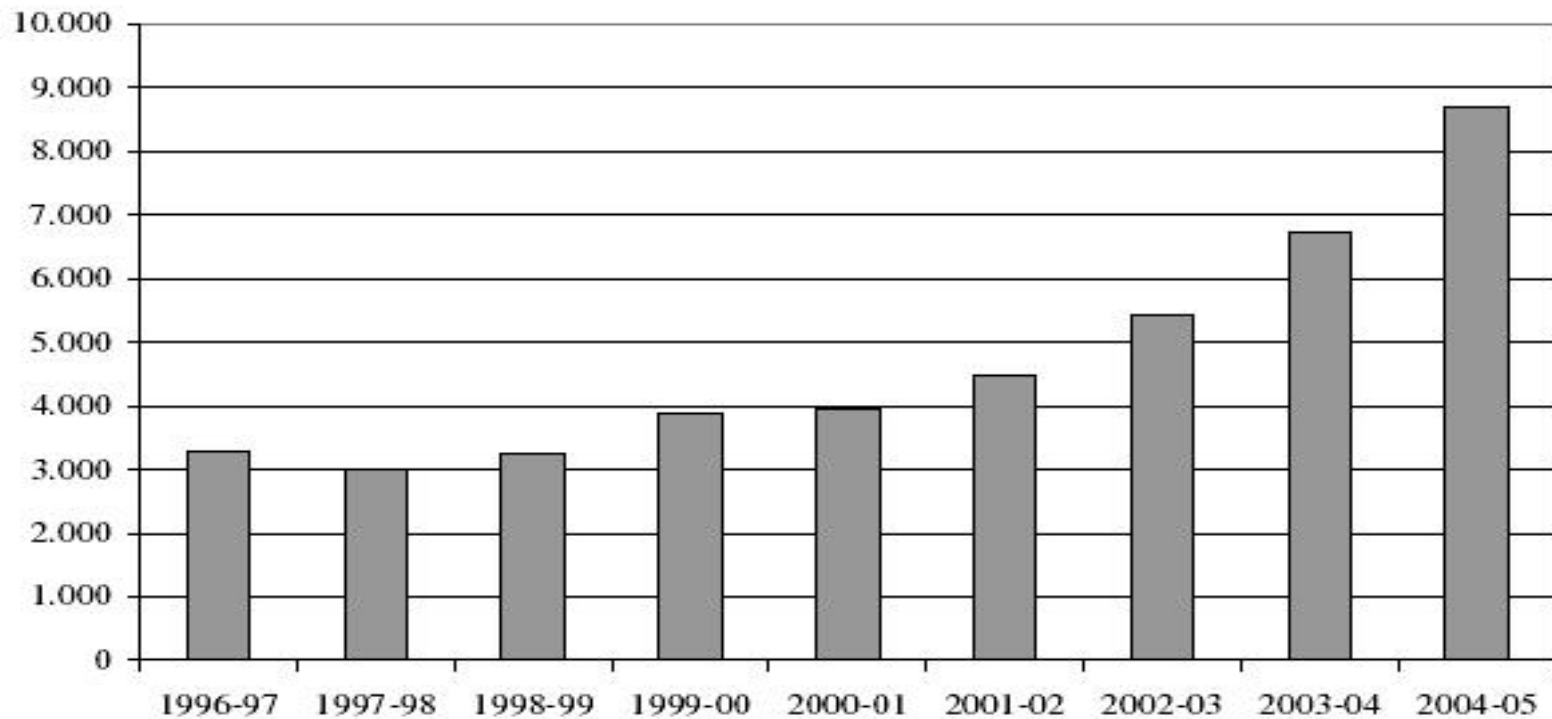
Source: ACMA



# Anteile an der weltweiten Wirtschaftsleistung



## India: Production of Automotive Components (US\$ million)



Source: ACMA







# 1. Unternehmensethik und Unternehmensverantwortung immer stärker thematisiert

Einige große internationale Unternehmen gerieten in öffentliche Kritik:

- wegen Umweltthema (z.B. Shell - Ölplattform Brent Spar 1995)
- wegen Arbeitsstandards (z.B. Nike u.a., Kinderarbeit etc.)
- wegen Betrug, Bestechung, illegalen Absprachen etc.

Neue starke internationale Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs), anfänglich auch ohne große finanzielle Ressourcen sehr (medien-)wirksame Kampagnen (z.B. Greenpeace, World Life Fund, Attac)

Neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (Internet, Emails, Chaträume, themenbezogene Webseiten, Weblogs etc.) >> erweiterte räumliche Reichweite und zeitliche Reagibilität von Unternehmen + NGOs

In unübersichtlicher Welt wachsendes Bedürfnis nach ‚Komplexitätsreduktion‘ durch Kennzahlen und ‚benchmarks‘, Zertifizierungen, interne und externe Evaluierungen und Reports



## 2. Immer mehr Instrumente und Mechanismen komplexer Unternehmensbewertung und –kommunikation

Produktorientierte Zertifizierungen und Labels: ökologische Labels wie Bioland, Fair-Trade-Label, Flower Label etc.; Stiftung Warentest 2004 erstmals auch soziale und ökologische Kriterien in Produkttests

Zertifizierung von Produktionsstätten für die Einhaltung sozialer Mindeststandards ILO-Kernarbeitsnormen: SA 8000

Kommerzielle Bewertungsinstrumente für die ökologische und/oder soziale Performance von Unternehmen in Form von kapitalmarktorientierten Rating und Indizes wie DJSGI, FTSE4GOOD, Ethibel, SiRi Group etc.

Freiwillige Verhaltenskodizes sowie Sozial- und Umweltberichterstattung

International verhandelte Mindeststandards und Verhaltenskodizes für Unternehmen wie z.B. die International Frame Agreements (IFAs)

Nationale und internationale Initiativen: Global Compact UN, CSR-EU-Initiative, Deutscher Nachhaltigkeitsrat, „Preis der Arbeit“



### 3. Funktionen und Ziele ganzheitlicher und nachhaltiger Unternehmensverantwortung (CR, CSR)

PR-/Kommunikationsfunktion

Risikomanagementfunktion

Qualitätsmanagementfunktion

Innovationsfunktion (neue Produkte, Verfahren, Beziehungen etc.) durch CSR-Maßnahmen entdecken/initiieren/fördern

Personalbeschaffungs- und -stabilisierungsfunktion (attraction und retainment qualifizierten Personals)

Ökonomische Effizienzsicherung

Nachhaltigkeitsfunktion = Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs

Konfliktregulierungsfunktion (latente/manifeste Konflikte können mit standardisierten Werkzeugen und nach bewährten Regeln bearbeitet werden)