



# **Interkulturelles Unternehmenshandeln in der Globalisierung – Praxisbericht der AUDI AG**

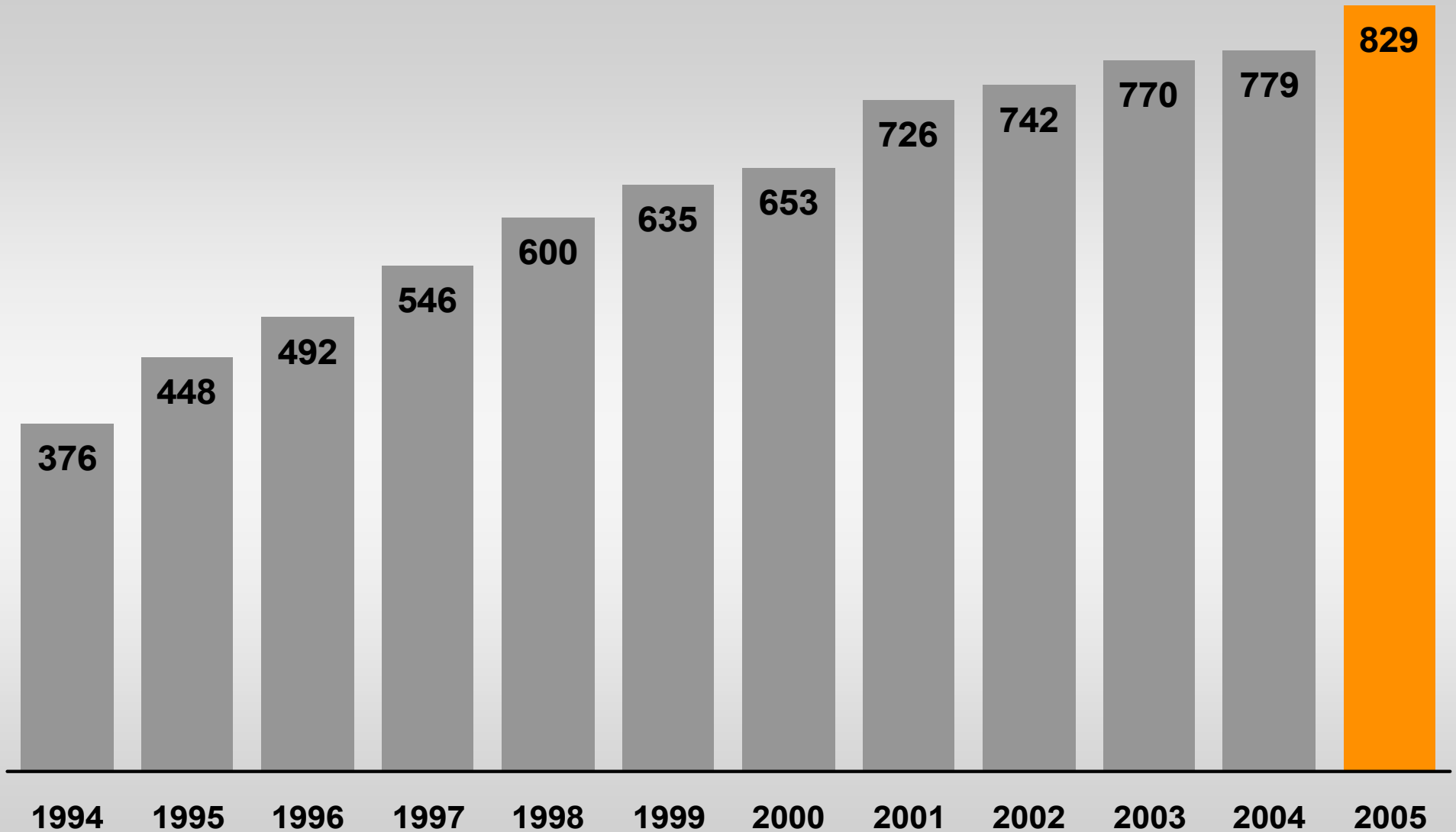
Dr. Werner Widuckel  
Bochum, 28. April 2006

## **Gliederung**

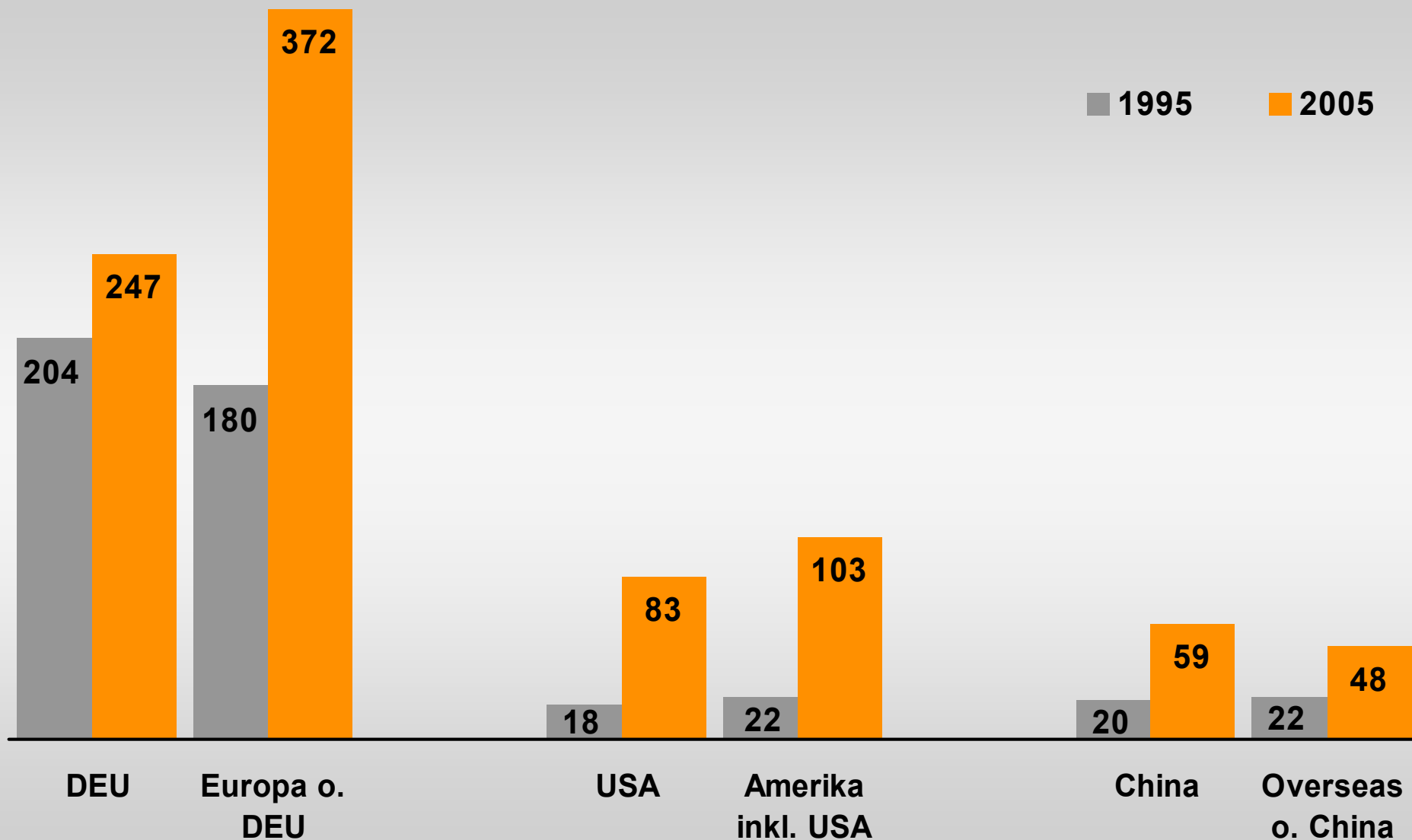
- 1. Die Internationalisierung der AUDI AG**
- 2. Thesen zur Internationalisierung der AUDI AG**
- 3. Zusammenfassung:  
Internationalisierung der Personalarbeit**



# Auslieferung an Kunden weltweit Januar bis Dezember (in Tsd. Fzg.)



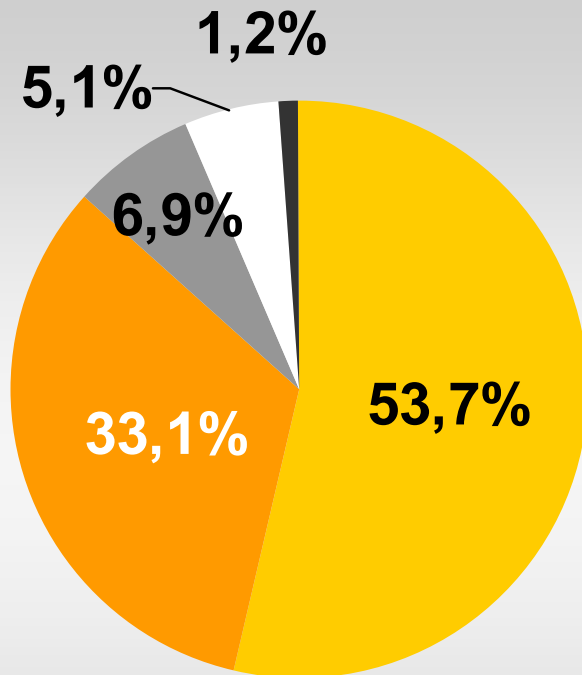
# Auslieferungen an Kunden nach Regionen/Märkten 1995 vs. 2005 (in Tsd. Fzg.)



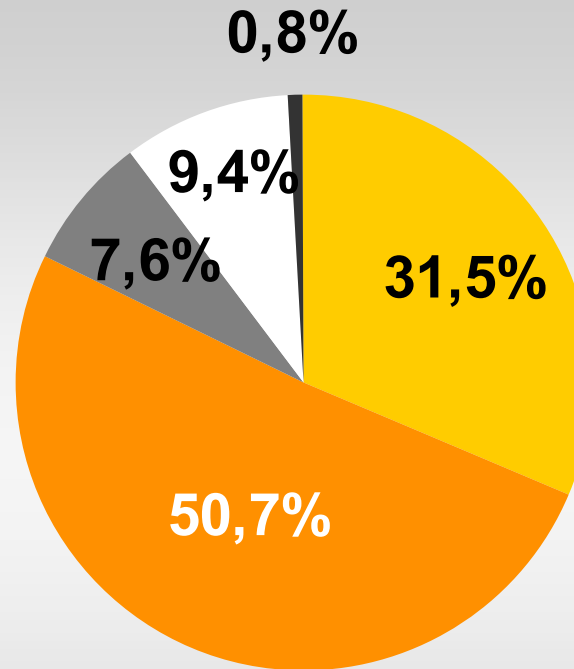
**1995**



**2005**

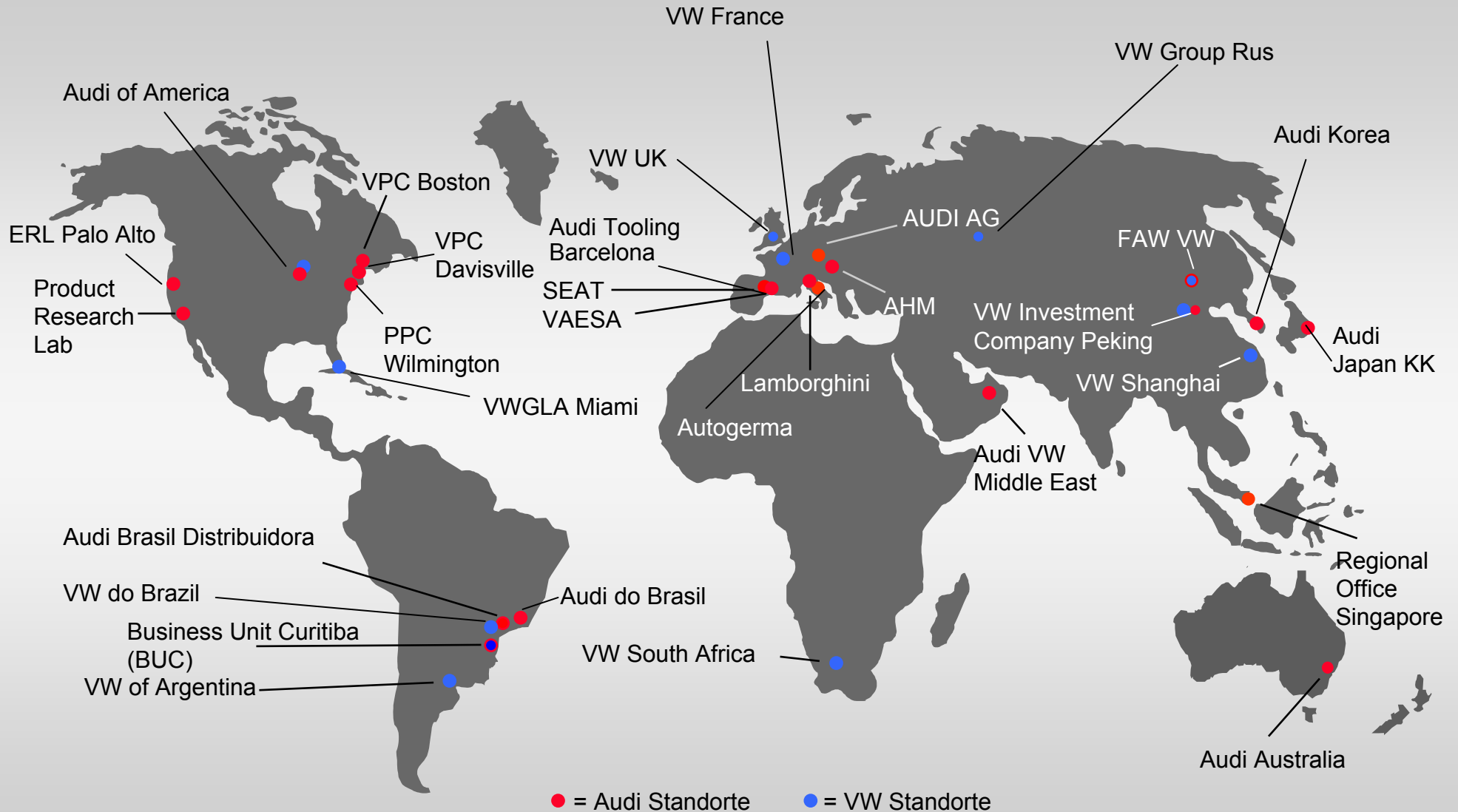


**8,5 Mrd. EUR**

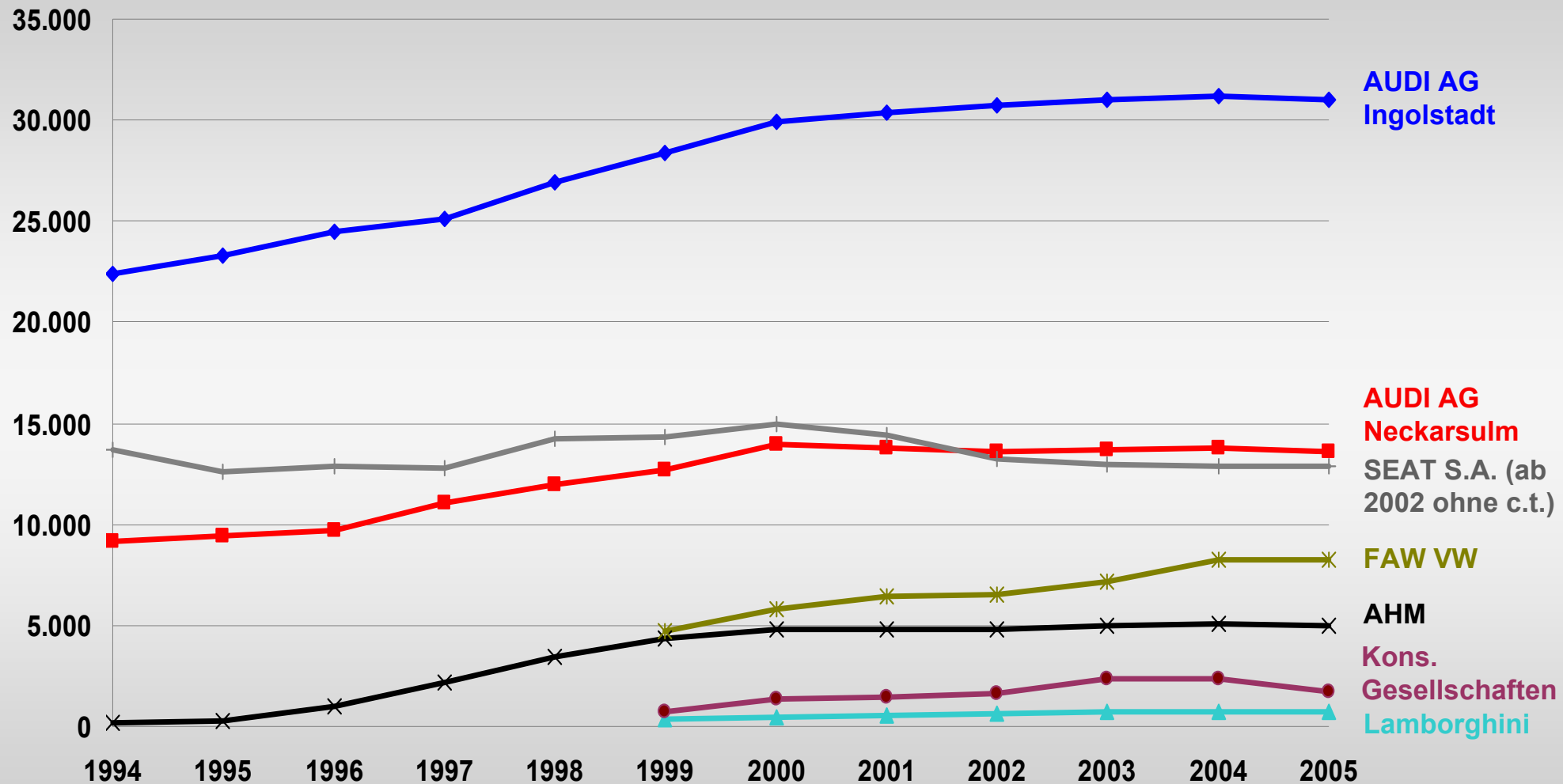


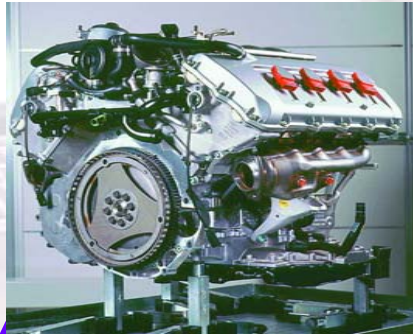
**26,6 Mrd EUR**





### Mitarbeiter





**Audi Hungaria**  
**Győr** **Ungarn**

**Zulieferer**



**WIN-WIN  
Situation**

**Zulieferer**

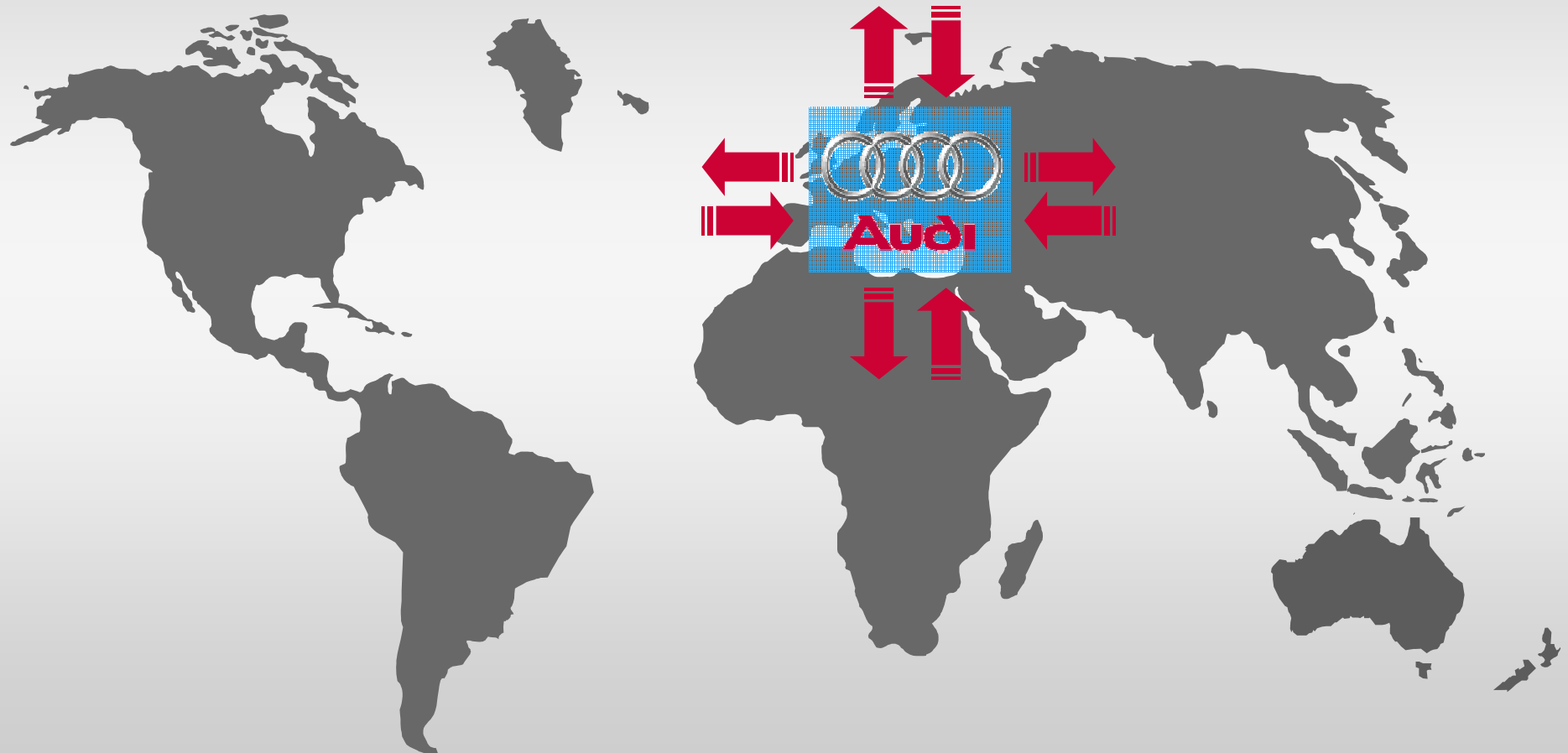


**Audi AG**

**VW-Konzern**



Audi ist ein Unternehmen mit deutscher Basis,  
Voraussetzung für den Unternehmenserfolg ist die  
internationale Expansion und Integration.



## Strategie 2015

**Audi**  
**die erfolgreichste**  
**Premiummarke**

**Kundenbegeisterung**  
**und Imageführer in**  
**Emotion und Qualität**

**Wachstum**  
**Volumen**



**Ertragskraft**  
**Kapitalrendite**

**Attraktivster**  
**Arbeitgeber**

## Attraktivitätsfaktoren

**Attraktivster Arbeitgeber**

**Interessante Arbeit**



**Sichere Beschäftigung**

**Gutes Betriebsklima durch Führung und Zusammenarbeit**



**Leistungsgerechtes Entgelt**



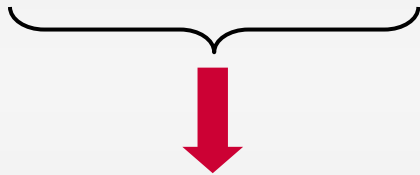
**Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten**

**Produkt- und Firmenimage**



Audi hat sich ‚naturwüchsig‘ entwickelt, die Definition und Einführung gemeinsamer Standards ist eine zentrale Aufgabe der Zukunft.

- Personalauswahl
- Entwicklung
- Führung
- Vergütung



Adaption bzgl.

- gesellschaftlicher
- kultureller
- sozialer

Umfeldbedingungen



## Standards internationaler Personalarbeit (nach Attraktivitätsfaktoren)

Interessante Arbeit	Sichere Beschäftigung	Gutes Betriebsklima durch Führung und Zusammenarbeit	Leistungsgerechtes Entgelt	Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten	Produkt- und Firmenimage
Führungsaufgaben	Personalplanung (qualitativ und quantitativ)	Arbeitsorganisation	Arbeitsbewertung	Auswahlverfahren	Personalbetreuung "vor Ort"
Arbeitsbedingungen	Unternehmensstrategie	Managementprofil	Sozialleistungen	Einarbeitungsprogramme	Personalwesen "vor Ort"
Job-rotation	Abschluss von Arbeitsverträgen	Führungsinstrumente	Fahrzeugregelungen	Qualifizierung	Personalmarketing
Auslandseinsätze	Inhalt von Arbeitsverträgen	Mitarbeiterinformation	Erfolgsbeteiligungen	Beurteilungssystem	Produktwerbung
Projektarbeiten	Gesundheitsschutz	Feedbacksysteme	Altersversorgung	Reintegration nach Auslandseinsatz	Mitarbeiterbindungssysteme
Handlungs- und Entscheidungsspielräume	Arbeitssicherheit	Aufenthaltsqualität	Arbeitszeitsysteme	Personalentwicklungskonzept	Öffentlichkeitsarbeit
	Kollektivvereinbarungen (BV's)	Anerkennung	Leistungsbeurteilungssystem	Persönlichkeitsentwicklung	Standort
		Respekt	marktfähiges Einkommen	Nachfolgeplanung	Gesellschaftl. Verantwortung vor Ort
			- Höhe	Berufsfamilien	Wahrnehmung als Global player
			- variable + fixe Anteile		Repräsentanten
			- Ankopplung an ZV-Systeme		Größe (Anzahl Beschäftigte, Unternehmensauftritt)
			Incentives		

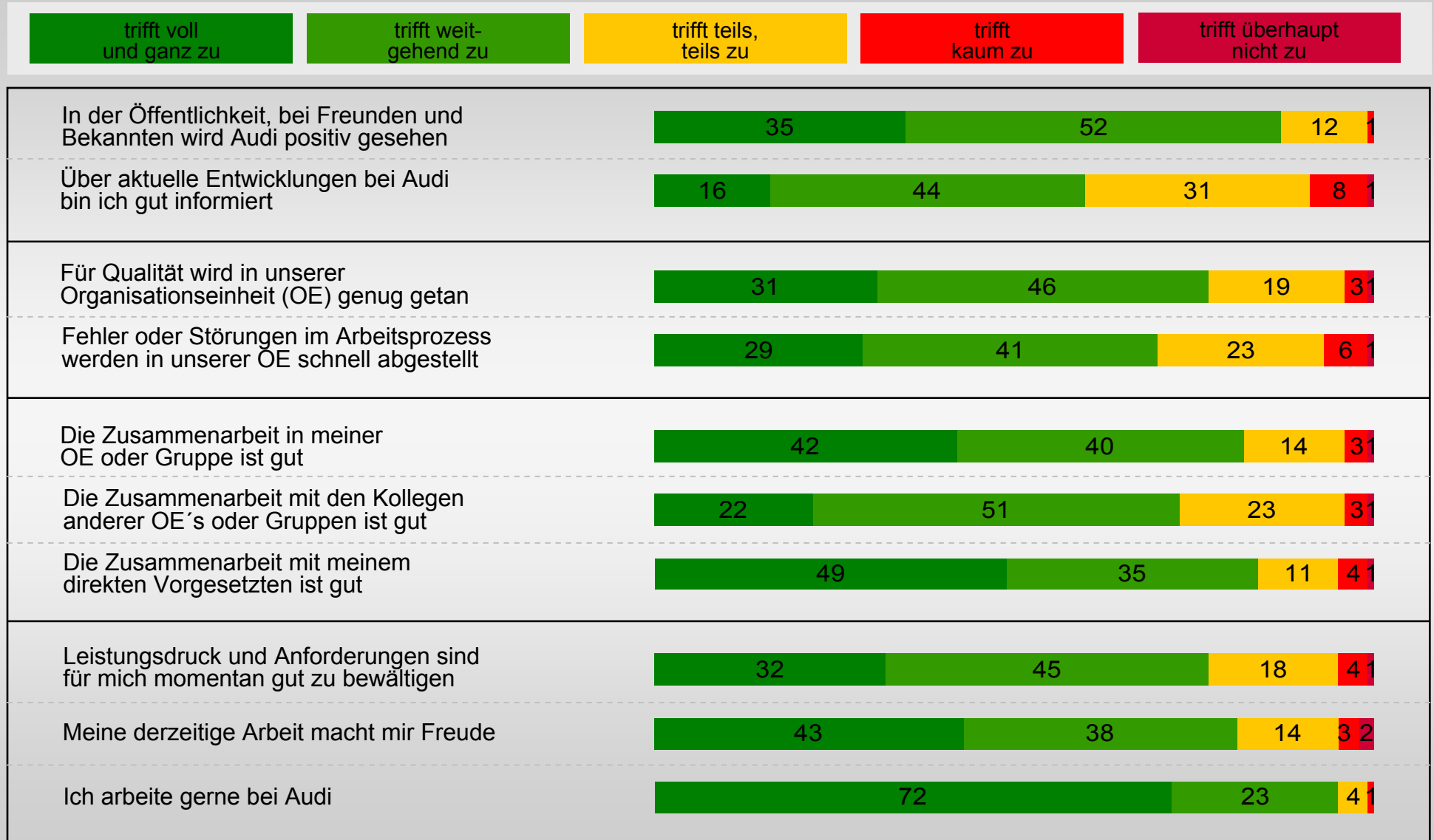
Standard in Deutschland und mit leichten Anpassungen im Ausland übertragbar	Standard in Deutschland, Standard im Ausland sinnvoll, aber stark länderspezifisch	wichtig, für die internationale Personalarbeit, aber keine Standardisierung möglich bzw. sinnvoll	bisher kein Standard vorhanden
---	--	---	--------------------------------

## Beispiel: Toolbox für National Sales Companies

(x = Mindeststandards)

Prozesse	Instrumente			
	1	2	3	4
Personalmarketing/auswahl	Kriterien X			
Global Assignments			Global Policy X	
Personalentwicklung		AC X		
Leistungsbeurteilung		Kriterien X		
Mitarbeiterbefragung				Survey X

## Stimmungsbarometer AUDI AG (in %)

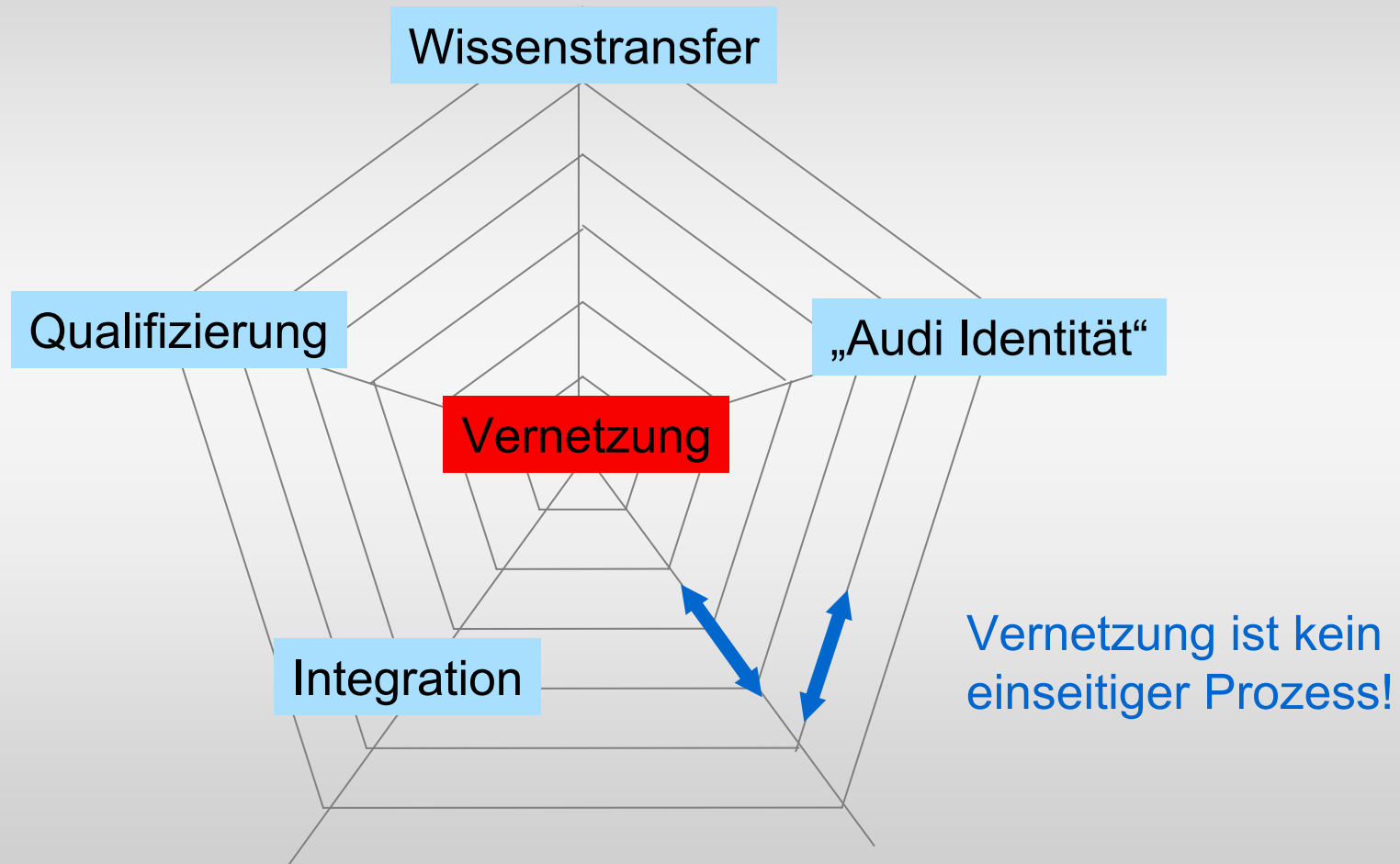


## Stimmungsbarometer „Audi Pulse“ bei Audi of America

	Strongly agree	Agree	neutral	Disagree	Strongly disagree
1. Audi of America is seen as an attractive employer by friends and my family.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I'm well informed and generally know what is happening at Audi of America.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. My team or work group is doing quality work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Work and process problems are quickly resolved in my department.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. My team or work group works well together.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cooperation with colleagues in other Audi of America departments is good.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I have a good work relationship with my supervisor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. My workload and performance expectations are reasonable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. I enjoy my current job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. I enjoy working for Audi of America.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

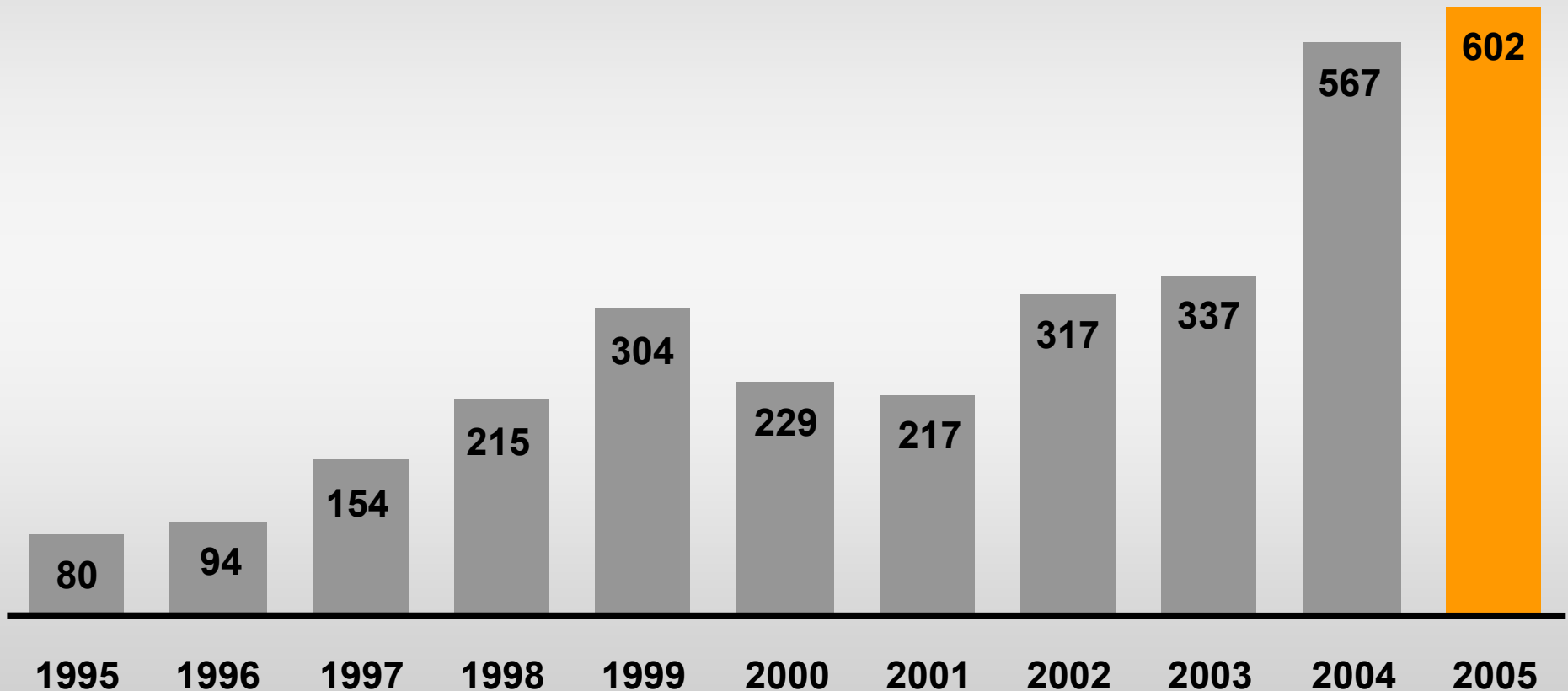


Die Internationalisierung des Unternehmens erfordert die Vernetzung durch internationalen Personalaustausch.



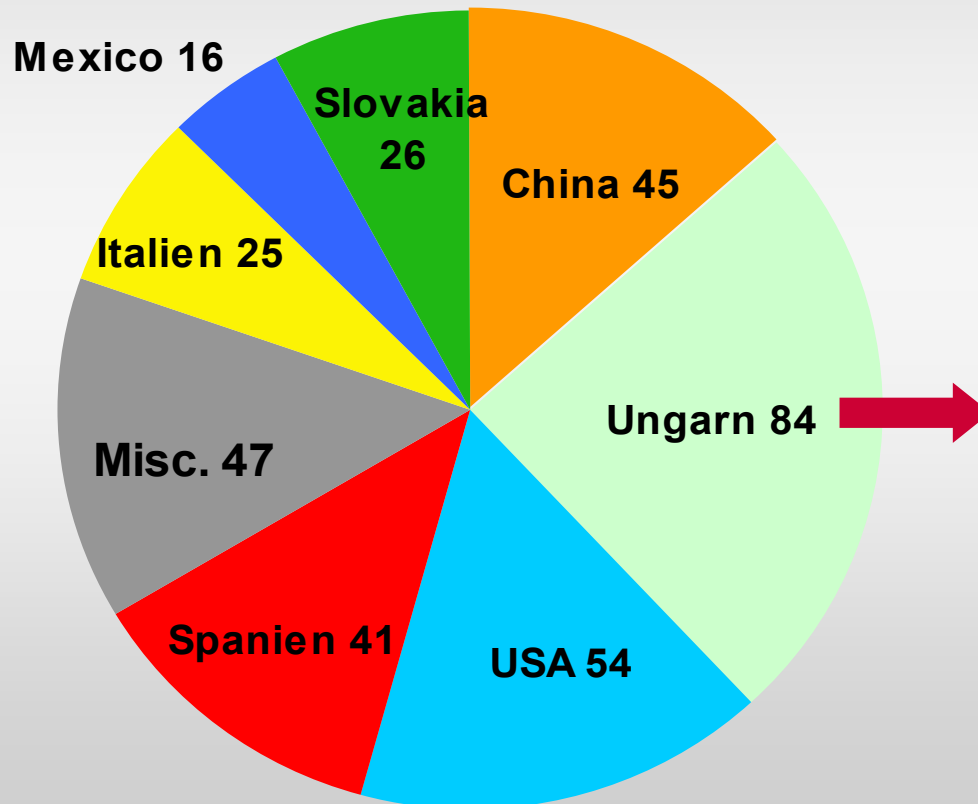
Die Internationalisierung des Unternehmens erfordert die Vernetzung durch internationalen Personalaustausch.

## Mitarbeiter der AUDI AG im Ausland - Gesamtzahl



Die Internationalisierung des Unternehmens erfordert die Vernetzung durch internationalen Personalaustausch.

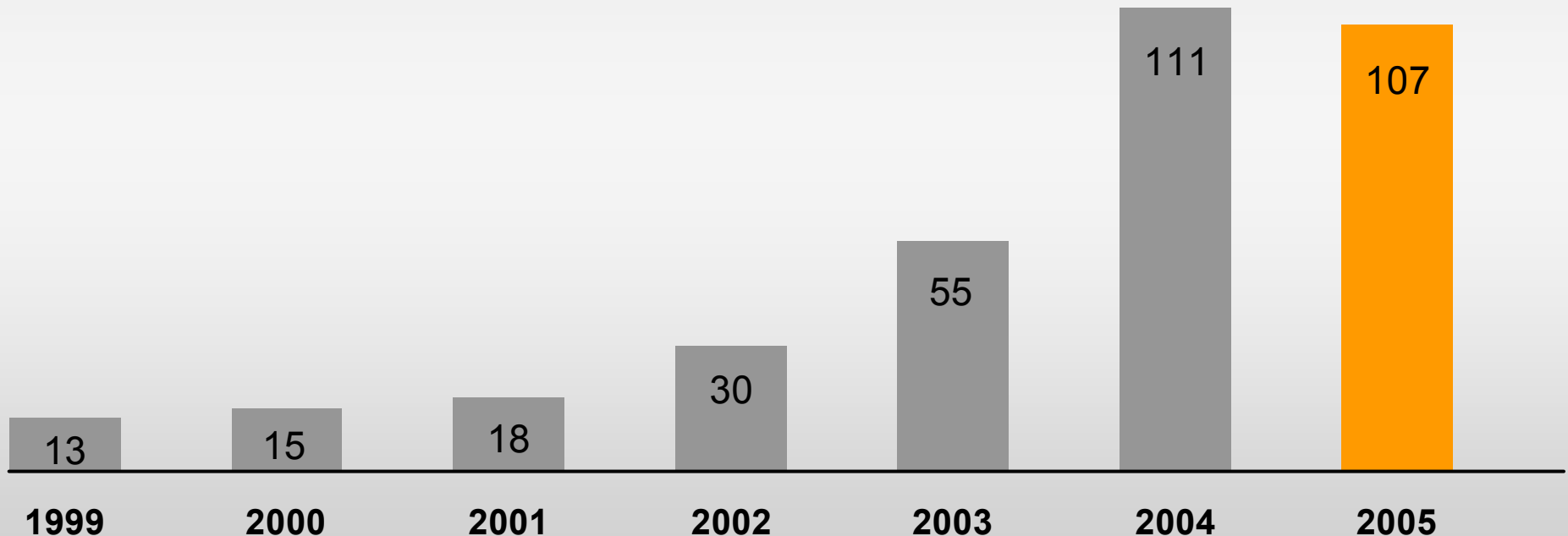
## Mitarbeiter der AUDI AG im Ausland – Aufteilung nach Ländern (31.03.2006)



**Ziel:**  
Reduzierung der Anzahl  
von Expats

Die Internationalisierung des Unternehmens erfordert die Vernetzung durch internationalen Personalaustausch.

## Mitarbeiter ausländischer Konzerngesellschaften bei der AUDI AG - Gesamtzahl



Die Integration in die Unternehmens – und Standortumwelt ist für Audi Voraussetzung der Internationalisierung.

## Präsidium

- Präsident (VW)
- Generalsekretär (VW)

je 1 Vertreter:

Audi  
Seat  
Skoda  
VW Brüssel  
VW Navarra  
VW Slovakia  
VW Poznan  
VW Autoeuropa  
Bentley Motor Cars



## Euro KBR

Produktionsstandorte:

### Deutschland

8 Volkswagen  
2 Audi (inkl. Sprecher Ausschuss AUDI)

1 VW Sachsen

### Spanien

3 Seat  
2 VW Navarra

### Belgien

2 VW Brüssel

### Tschechien

2 Skoda

### Polen

1 VW Poznan

### Slowakische Republik

1 VW Slovakia

### Portugal

1 VW Autoeuropa

### Großbritannien

1 Bentley Motor Cars

Übrige europ. Gesellschaften:

1 Sprecher des Ausschusses

= 25 Mitglieder

Sprecher  
des Aus-  
schusses

Ausschuss ‚AUDI‘

Deutschland

4 AUDI

Ungarn

1 AUDI Hungaria

Italien

1 Lamborghini

= 6 Mitglieder

Ausschuss Dienstleistungs-  
gesellschaften

Deutschland

1 Financial Services AG

Frankreich

1 VW Finance S.A.

1 Groupe VW France S.A.

Italien

1 Autogerma

Europcar

2 Europcar International

Spanien

1 VW Finance S.A.

= 7 Mitglieder

Sprecher  
des Aus-  
schusses

**Die Integration in die Unternehmens – und Standortumwelt ist für Audi Voraussetzung der Internationalisierung.**

## **Beschäftigungswirkung des Standortes Győr**

- 5000 Mitarbeiter Beschäftigte AHM
- 2700 Mitarbeiter indirekte Dienstleister
- 7500 Mitarbeiter im Umfeld



**Die Integration in die Unternehmens – und Standortumwelt ist für Audi Voraussetzung der Internationalisierung.**

## **Die deutsche Schule Győr:**

- Festigung der Beziehung zwischen Ungarn und Deutschland sowie Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses
- Umfassende Förderung der deutschen Sprache
- Schaffung eines attraktiven Schulangebots für ungarische Kinder mit Hochschulzugangsberechtigung in Deutschland (ungarischer Abschluss)
- Schulisches Angebot für deutschsprachige Kinder, die vorübergehend in Ungarn sind
- Schulträger: Stadt Győr
- Unterstützung durch schuleigene Stiftung



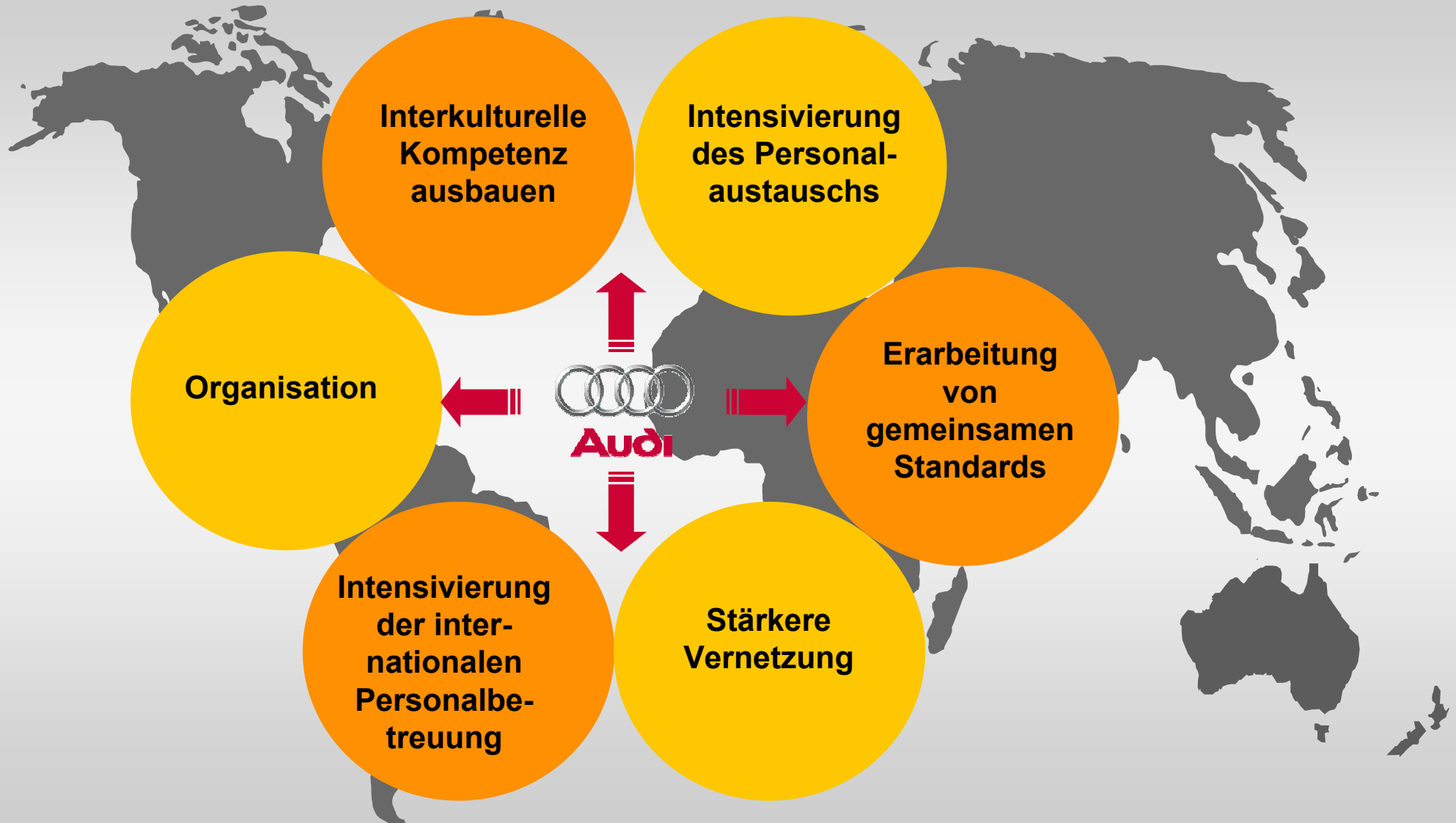


Die Adaptionionsfähigkeit des Unternehmens sichert die richtige Interpretation der Märkte.





# Internationalisierung der Personalarbeit





**Vielen Dank**