

Inhalt

Vorwort	V
I Finanzorientierte Personalwirtschaft zur Unterstützung von Globalisierungsstrategien internationaler Unternehmen	1
1 Einleitung	1
2 Abgrenzung der internationalen Personalwirtschaft zum nationalen Personalmanagement	2
3 Probleme und Ziele des internationalen Personalmanagements	3
4 Personalpolitische Varianten des internationalen Personalmanagements	4
4.1 Nationales Modell	5
4.2 Multinationales Modell	6
4.3 Globales Modell	6
4.4 Transnationales Modell	6
5 Internationalisierungsstrategien im Personalmanagement	7
5.1 Grundstrategien	7
5.1.1 Ethnozentrische Strategie	7
5.1.2 Polyzentrische Strategie	8
5.1.3 Geozentrische Strategie	8
5.2 Kulturstrategien (Monokultur, Multikultur, Mischkultur).....	9
5.3 Entscheidungsstrategien (zentral, dezentral, föderal).....	10
5.4 Neun Internationalisierungsstrategien	11
6 Fazit	12
Literaturverzeichnis	13

II	Internationales Entgeltsystem	15
7	Internationale Entsendung von oberen Führungskräften am Beispiel der BASF	16
7.1	Bedeutung des internationalen Personaleinsatzes	17
7.2	Strukturelle und vertragliche Aspekte.....	18
7.3	Gehaltssystem	19
7.3.1	Vergleichsgehalt und sonstige Zahlungen.....	19
7.3.2	Entsendungszulage und Mobilitätzulage	21
7.3.3	Mietanteil	24
	Quellenverzeichnis	25
	Anhang	28
III	Aktionoptionsprogramm als ein Bestandteil des Entgeltmanagementsystems	45
8	Wirtschaftsphilosophische und wirtschaftsethische Grundlagenüberlegungen	45
8.1	Shareholder-Value-Ansatz	45
8.2	Prinzipal-Agent-Theorie	48
8.3	Zielsetzungen von Aktienoptionsprogrammen	50
8.3.1	Minimierung des Prinzipal-Agent-Problems.....	50
8.3.2	Personalbindung und Rekrutierung von Topführungs Kräften	51
8.3.3	Verbesserung der Liquidität des Unternehmens.....	52
8.4	Kritik am Einsatz von Aktienoptionen.....	53
8.4.1	Manipulation des Aktienkurses.....	53
8.4.2	Änderung der Kapitalstruktur des Unternehmens	54
8.5	Aktionoptionsprogramme im Kontext moderner Vergütungssysteme	55
9	Wandel der Vergütungsstruktur in Deutschland	55
9.1	Anforderungen an wertorientierte Vergütungssysteme.....	57
9.2	Gesellschaftsrechtliche Aspekte zur Vergütung.....	61
9.2.1	Der Deutsche Corporate Governance Kodex	61
9.2.2	VorstOG – Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen	66
9.3	Aktienrechtliche Aspekte der Vergütung.....	68
9.3.1	Regelungen nach § 87 AktG	68
9.3.2	VorstAG – Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung.....	69

10	Kategorisierung von Aktienoptionsprogrammen	70
10.1	Überblick.....	70
10.1.1	Wandelschuldverschreibung und Optionsanleihen.....	72
10.1.2	Reine Optionen.....	74
10.1.3	Stock Appreciation Rights.....	76
10.2	Exkurs: Incentiveprogramme	76
10.2.1	Phantom Stocks	76
10.2.2	Restricted Stocks/Restricted Stock Units	77
10.2.3	Performance Shares/Units	78
10.2.4	Performance Cash-Plan	79
11	Kriterien zur Ausgestaltung von Aktienoptionsprogrammen	79
11.1	Kreis der Berechtigten.....	80
11.2	Bestimmung des Basispreises.....	80
11.3	Erfolgsziele.....	81
11.4	Zeitliche Komponenten	87
11.4.1	Zeitliche Abfolge eines Aktienoptionsprogramms.....	87
11.5	Eigeninvestment und Cap.....	91
11.6	Dividendenpolitik.....	92
11.7	Verwässerungseffekt	93
12	Möglichkeiten der Finanzierung von Aktienoptionsprogrammen	94
12.1	Überblick.....	94
12.2	Bedingte Kapitalerhöhung.....	95
12.3	Genehmigte Kapitalerhöhung.....	98
12.4	Ordentliche Kapitalerhöhung	99
12.5	Erwerb eigener Aktien.....	100
12.5.1	Rückwerb nach § 71 Abs. 1 Nr. 2 AktG.....	101
12.5.2	Rückwerb nach § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG.....	102
12.6	Kooperation mit Dritten	105
12.7	Stock Appreciation Rights.....	105
13	Durchführung eines Aktienoptionsprogramms in der Aktiengesellschaft	106
13.1	Entscheidung über die Einführung eines AOP	106
13.2	Vorbereitung der Hauptversammlungsbeschlüsse.....	107
13.3	Gewährung der Aktienoptionen	109
13.4	Zuteilung der Aktien	109

14	Bilanzierung von Aktienoptionsprogrammen	110
14.1	Bilanzierung nach IFRS	110
14.1.1	Anwendungsbereich	111
14.1.2	Echte Eigenkapitalinstrumente	112
14.1.3	Virtuelle Eigenkapitalinstrumente	116
14.1.4	Kombinationsmodelle	118
14.1.5	Anhangangaben	119
14.2	Bilanzierung nach US-GAAP	121
14.3	Regelungen nach SFAS 123(R)	121
	Quellenverzeichnis	125
IV	Auslandsentsendungen und ihre arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Konsequenzen	133
15	Arbeitsvertragliche Aspekte	133
15.1	Inhalte von Arbeitsverträgen	133
15.2	Möglichkeiten der Vertragsgestaltung bei Auslandseinsätzen	135
15.2.1	Ergänzungsvertrag zum Anstellungsvertrag	135
15.2.2	Versetzungsvereinbarung und Lokalarbeitsvertrag	136
16	Steuerrechtliche Aspekte	139
16.1	Einkommenssteuerpflicht	139
16.2	Internationales Steuerrecht	140
16.3	Doppelbesteuerungsabkommen	141
16.3.1	Allgemeine Erläuterungen	141
16.3.2	Generelles Zuweisungskriterium: Ansässigkeit	141
16.3.3	Besteuerungsrecht im Inland	143
17	Sozialversicherungsrechtliche Aspekte	144
17.1	Beschäftigungen im Ausland	145
17.1.1	Territorialprinzip	145
17.1.2	Vorliegen einer Ausstrahlung	145
17.2	Beschäftigungsverhältnis im Inland	147
17.3	Zeitliche Begrenzung der Entsendung	148
17.4	Über- und zwischenstaatliche Abkommen mit Deutschland	150
17.5	Bilaterale Sozialversicherungsabkommen	152
17.6	Zahlung der Beiträge während des Auslandsaufenthaltes	153

Inhalt	XI	
17.7	Vorsorge bei fehlender Versicherungspflicht.....	155
17.7.1	Rentenversicherung.....	156
17.7.2	Krankenversicherung.....	156
17.7.3	Pflegeversicherung.....	156
17.7.4	Unfallversicherung.....	157
17.7.5	Arbeitslosenversicherung.....	157
17.8	Beendigung der Ausstrahlung.....	157
18	Zusammenfassung	159
	Quellenverzeichnis	159
V	Internationale Entgeltsysteme für börsennotierte Unternehmen im Wandel	161
	Literaturverzeichnis	166
VI	Anwendung des Berliner Humankapitalbewertungsmodells bei einer internationalen Bank zur Steuerung der Niederlassungen	167
19	Bankinterne Controllingdaten als Basis	167
20	Ausgewählte Kennzahlen und ihre Gewichtung	168
21	Zur Rechenbarkeit vom Bank-Humankapitalbewertungsmodell	173
22	Ergebnisse der Bank-Humankapitalbewertung	175
23	Bank-Humankapitalbewertungsmodell im Rahmen des Entgeltmanagements	181
VII	Entwicklung eines Personalinformationssystems für ein internationales Personalcontrolling	183
24	Zur Beschreibung und Definition eines internationalen Personalcontrollings	184
25	Ziele eines internationalen Personalcontrollings	185
26	Einsatz von Personalinformationssystemen	186
27	Gewinnung von Personalinformationen	188
28	Aufbau von Personalinformationssysteme	195
28.1	Ziele eines internationale Personalinformationssystems.....	195
28.2	Funktionale Ausgestaltung des internationalen Personalcontrollings.....	197

28.3	Prozessunterstützende Aufgaben des internationalen Personalcontrolling	198
Literaturverzeichnis		199
VIII	Aufbau, Funktionalität und Anwendungsbereiche von Informationssystemen im Personalbereich	201
29	Internationale Personalinformationssysteme	201
29.1	Definition von Informationssystemen	201
29.2	Aufgaben	202
29.3	Einführungsgründe und Anforderungen von Personalinformationssystemen	202
29.4	Personalinformationssystem als Voraussetzung für die Prozessoptimierung	203
30	Grundlagen	205
30.1	Architektonische Grundlagen	205
30.1.1	Architektur	205
30.1.2	Systemarchitektur	205
30.1.3	Schichtenmodell	205
30.1.4	Realisierung	206
30.2	Organisatorische Grundlagen	207
30.3	Rechtliche Grundlagen	208
30.3.1	Datenschutz	208
30.3.2	Mitbestimmung	209
30.3.3	Gleichbehandlung	209
30.3.4	Datenübermittlung	209
30.3.5	Lohnbuchhaltung	209
31	Aufbau, Funktionalität, Anwendungsbereich	210
31.1	Aufbau	210
31.2	Funktionalität	211
31.3	Anwendungsbereich	212
31.3.1	Anwender	212
31.3.2	Beispiele für Anwendungsbereiche	212
31.4	Aufbau, Funktionalität und Anwendung des Modells aus den vier Schichten	213
31.4.1	Datenhaltungsschicht	213
31.4.2	Anwendungsschicht	214
31.4.3	Präsentationssysteme und Integrationssysteme	216

32	Zusammenfassung	217
32.1	Chancen.....	217
32.2	Risiken.....	218
	Quellenverzeichnis	218
IX	Internationale externe Personalsuche und Personalauswahl	219
33	Internet als Medium der internationalen Personalbeschaffung	219
34	Instrumente des Electronic Recruiting	220
34.1	Stellenbörsen im Internet.....	221
34.1.1	Vor- und Nachteile von Stellenbörsen im Internet.....	221
34.1.2	Anbieter elektronischer Stellenbörsen.....	222
34.1.3	Gestaltung und Aufbau einer Stellenanzeige im Internet.....	223
34.2	Human-Resources-Websites.....	224
34.3	Virtuelle Recruiting-Messen	225
34.4	Online-Recruiting-Spiele.....	227
34.4.1	Definition	227
34.4.2	Siemens – „Challenge Unlimited“.....	227
34.4.3	Mögliche Grenzen der Online-Spiele.....	228
34.5	Newsgroups.....	228
34.6	Chancen und Risiken des E-Recruiting.....	229
34.6.1	Chancen.....	229
34.6.2	Risiken.....	230
35	Scouting	231
35.1	Scouting durch Hochschulpräsenz	231
35.1.1	Konzentration auf ausgewählte Fachrichtungen und Hochschulen.....	231
35.1.2	Personalisierung und Differenzierung von Angeboten.....	232
35.1.3	Einsatz mehrstufiger Programme	232
35.2	Scouting durch absolventenorientierte Maßnahmen	233
35.2.1	Absolventenmessen.....	233
35.2.2	Absolventen-Workshops	234
35.2.3	On-Campus-Recruiting	235
35.3	Zukunftsperspektiven des Scouting.....	235

36	Personalleasing	236
37	Prozess der Personalauswahl	238
37.1	Ziel und Gegenstand der Personalauswahl.....	238
37.2	Auswahlprozess in Form der Personalauswahlkette	239
37.3	Auswahlverfahren bei internen und externen Bewerbungen.....	241
37.4	Ablauf der externen Personalauswahl.....	243
38	Externe Personalauswahlverfahren und Instrumente	245
38.1	Elektronische Bewerberdatenverwaltung – Workflow-Management	245
38.2	Onlinebewerbung	246
38.2.1	Möglichkeiten der Onlinebewerbung.....	246
38.2.2	Mängel von Onlinebewerbungen	247
38.3	Telefoninterview	248
38.4	Digitales Interview	248
	Quellenverzeichnis	249
X	Unternehmenskultur und Länderkultur	255
39	Faktoren im Unternehmensumfeld	256
39.1	Ökonomische Faktoren	256
39.2	Soziokulturelle Faktoren	257
40	Unternehmensinterne Faktoren	257
41	Kulturelle Werte	257
41.1	Arten kultureller Werte	258
41.2	Funktionen von kulturellen Werten.....	259
41.3	Internationaler Aspekt.....	259
42	Kulturvermittlung	260
42.1	Kulturvermittlung durch Sozialisation	260
42.2	Kulturvermittlung durch Geschichten, Rituale, Unternehmenssprache	262
42.3	Kulturvermittlung durch sonstige Kommunikationsmittel.....	264
43	Entstehung der Unternehmenskultur	264
43.1	Charaktereigenschaften der Mitarbeiter	265
43.2	Ethik innerhalb der Organisation	265

Inhalt	XV
43.3 Verfügungsrechte	265
43.4 Organisationsstruktur	266
Quellenverzeichnis	267
XI Länderforschung am Beispiel Südafrika: Geschichte, Bevölkerung und Kultur	269
44 Frühgeschichte	269
45 Ankunft der Europäer und Herausbildung der Landaufteilung	270
46 Bevölkerungsgruppen	272
46.1 Weiße	273
46.2 Farbige.....	273
46.3 Inder/Asiaten	273
46.4 Schwarze	274
47 Religion	275
48 Kultur	275
49 Gesellschaftspolitische Aspekte	277
49.1 Konzept der Apartheid	277
49.2 Reservats- und Homeland-Politik.....	278
49.3 Demokratisierung	279
50 Demographische und soziale Aspekte	280
50.1 Bevölkerungswachstum.....	280
50.2 Bevölkerungsentwicklung unter dem Einfluss von AIDS.....	281
50.3 Familienplanung und Geburtenrückgang	282
50.4 Altersstruktur und zukünftiges Wachstum	282
50.5 Bildungsdefizit	283
51 Wirtschaftliche und arbeitspolitische Aspekte	284
51.1 Arbeitslosigkeit	285
51.2 Arbeitsbeziehungen und Black Economic Empowerment	287
51.3 Ursachen der Benachteiligung von Frauen.....	287

52	Südafrika: Automobilindustrie	288
52.1	Internationale Automobilhersteller in Südafrika.....	289
52.2	Motor Industry Development Programme	290
52.3	Einfluss der Gewerkschaften auf die Automobilhersteller.....	290
52.4	Zukunft der Automobilindustrie.....	291
	Quellenverzeichnis	292
XII	Das AGG und Diversity Management – eine betriebswirtschaftliche und europäisch-nationale, rechtliche Antwort auf die Internationalisierung von Arbeitsmärkten in Europa und Weltweit	295
53	Veränderungen in der Unternehmenswelt	296
53.1	Internationalisierung der Arbeitsmärkte.....	296
53.2	Technologischer Fortschritt	298
53.3	Demografische Entwicklung.....	298
53.4	EU-Antidiskriminierungsrichtlinien.....	300
54	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	301
54.1	Zielsetzung und Inhalt des AGG (§ 1 AGG).....	301
54.2	Benachteiligungsmerkmale	302
54.2.1	Rasse	302
54.2.2	Ethnische Herkunft	302
54.2.3	Behinderung	302
54.2.4	Sexuelle Identität.....	302
54.2.5	Alter	303
54.2.6	Religion oder Weltanschauung	303
54.2.7	Geschlecht.....	303
54.3	Anwendungsbereich.....	304
54.3.1	Sachlicher Anwendungsbereich (§ 2 AGG).....	304
54.3.2	Persönlicher Anwendungsbereich (§ 6 AGG).....	306
54.4	Benachteiligungstatbestände (§ 3 AGG).....	309
54.4.1	Unmittelbare Benachteiligung.....	309
54.4.2	Mittelbare Benachteiligung.....	309
54.4.3	Belästigung	310
54.4.4	Sexuelle Belästigung.....	310
54.4.5	Benachteiligung durch Anweisung	311
54.5	Erlaubte unterschiedliche Behandlung.....	311
54.5.1	Positive Maßnahmen.....	312
54.5.2	Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen beruflicher Anforderungen	312

54.5.3	Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen der Religion oder Weltanschauung	313
54.5.4	Zulässige unterschiedliche Behandlung wegen des Alters	313
54.6	Organisationspflichten des Arbeitgebers	316
54.6.1	Präventive Maßnahmen	317
54.6.2	Reaktive Maßnahmen	318
54.6.3	Bekanntmachungspflichten	318
54.7	Rechtsfolgen bei Verstoß gegen das AGG	318
54.7.1	Beschwerderecht	319
54.7.2	Leistungsverweigerungsrecht	319
54.7.3	Anspruch auf Schadenersatz	320
54.7.4	Anspruch auf Entschädigung	321
54.7.5	Maßregelungsverbot	322
54.8	Gerichtliche Durchsetzung von Ansprüchen aus dem AGG	322
54.8.1	Fristen	322
54.8.2	Darlegungs- und Beweislast	323
Quellenverzeichnis		324
XIII	Internationales/Europäisches Arbeitsrecht	327
55	Zum personalwirtschaftlichen Ansatz im internationalen, europäischen und nationalen Arbeitsrecht	327
56	Zum Begriff des Arbeitsrechts	328
57	Internationales Arbeitsrecht	329
57.1	Internationales Arbeitsrecht als Arbeitsvölkerrecht	329
57.2	Internationale Spezialregelungen	331
57.3	Normen des internationalen Privatrechts	331
58	Europäisches Arbeitsrecht	332
58.1	Geltung des Europäischen Arbeitsrechts in den Arbeitsrechtsordnungen der Mitgliedstaaten	333
58.2	Arbeitnehmerfreizügigkeit (Art. 39 EG-V) im Arbeitsverhältnis	335
58.3	Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Arbeitsverhältnis	337
58.3.1	Gleichbehandlung bei der Begründung eines Arbeitsverhältnisses	339
58.3.2	Gleichbehandlung bei der Entgeltbestimmung	341
58.3.3	Gleichbehandlung im Rahmen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	341
58.3.4	Gleichbehandlung im Behinderungsrecht als Kündigungsschutzgrund	342
58.3.5	Exkurs: Kündigungsschutz im Europäischen Arbeitsrecht	343

58.4	Auswirkungen des „Technischen Arbeitsschutzes“ in Europa auf das Arbeitsverhältnis	368
58.5	Betriebliche Auswirkungen des Europäischen „sozialen“ Arbeitsschutzes	373
58.6	Kollektives Europäisches Arbeitsrecht	375
58.6.1	Europäisches Tarifvertragsrecht.....	377
58.6.2	Europäisches Betriebsverfassungsrecht	377
58.6.3	Arbeitsrecht und Betriebsgröße.....	379
59	Resümee	384
XIV	Ausblick	387
	Literatur	391
XV	Stichwortverzeichnis	393