

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Internationale Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-UFB-P21-050430
Datum	30.04.2005

Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtführenden **zur Verfügung gestellte Papier** und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtführenden ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.
- Beschriften Sie jeden Bogen mit **Ihrem Namen** und **Ihrer Immatrikulationsnummer**. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für den Korrektanten **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen. Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche festgestellt**, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note 5 bewertet.

Die Klausur bietet im **Teil 1** einen **Wahlbereich**, in dem **nur drei** Aufgaben zur Lösung ausgewählt werden sollen. Werden alle Aufgaben gelöst, kommen nur die numerisch ersten drei in die Bewertung!

Bearbeitungszeit:	90 Minuten
Aufgaben:	8 insgesamt, davon 7 zu lösen
Höchstpunktzahl:	-100-

Hilfsmittel:
HFH-Taschenrechner

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	Teil 1: 3 von 4 Aufgaben sind zu lösen.				Teil 2: Alle Aufgaben sind zu lösen.			
	1	2	3	4	5	6	7	8
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	23	16	11	20

Notenspiegel

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Teil 1:

Drei von vier Aufgaben sind zu bearbeiten.

Werden alle Aufgaben gelöst, kommen nur die numerisch ersten drei in die Bewertung!

Aufgabe 1**10 Punkte**

Nennen Sie vier der Führungskonzepte im internationalen Kontext und nennen Sie jeweils ein Stichwort zur Orientierung.

Aufgabe 2**10 Punkte**

Strukturieren Sie die Arten von Zessionskrediten und skizzieren Sie jede Art in wenigen Worten.

Aufgabe 3**10 Punkte**

Welche zwei Arten von Technologien kennen Sie neben den Basistechnologien? Beschreiben Sie diese Technologien einschließlich der Basistechnologien.

Aufgabe 4**10 Punkte**

Nennen und beschreiben Sie kurz fünf der möglichen Interventionsrisiken im Rahmen grenzüberschreitender Geschäftstätigkeit.

Teil 2:

Alle Aufgaben sind zu bearbeiten.

Fallbeschreibung

Das im Rheinland ansässige Unternehmen „Pappnase“ produziert und vertreibt mit großem Erfolg Karnevalsartikel. Bisher wird nur der deutsche Markt bedient. Seit einiger Zeit liebäugelt der Geschäftsführer von „Pappnase“, Heinrich Senkeldeckel, damit, mit seinen Kostümen, Masken, Perücken und natürlich den Pappnasen auch in das Ausland zu gehen. Nachdem die fünfte Jahreszeit vorüber ist, beschäftigt er sich jetzt intensiv mit dem Vorhaben. Zunächst sind im Vorfeld einige Punkte abzuklären, bei denen Sie Herrn Senkeldeckel unterstützen sollen.

Aufgabe 5

23 Punkte

Als erstes überlegt der Geschäftsführer Senkeldeckel, ob er die Produktion ausschließlich im Rheinland belässt oder ob er auch in den Ländern, die er als neue Märkte ins Auge gefasst hat, produzieren wird. Welche Formen des Markteintritts bei einer Leistungserstellung im Inland und im Ausland sind theoretisch denkbar? Skizzieren Sie diese Formen kurz.

Aufgabe 6

16 Punkte

Für den Fall, dass das Unternehmen „Pappnase“ Auslandsgesellschaften gründet, muss sich Herr Senkeldeckel im Klaren sein, wie das Verhältnis von Mutter- und Tochtergesellschaften sein soll. Welche vier möglichen Rollen können die Auslandsgesellschaften übernehmen? Erläutern Sie diese Rollen.

Aufgabe 7

11 Punkte

Im Zusammenhang mit seinem Vorhaben, Auslandsmärkte zu erschließen, beschäftigt sich der Geschäftsführer der „Pappnase“ auch mit dem Themenkomplex Programmbreite und -tiefe. Was muss er bei seinen Überlegungen berücksichtigen?

Aufgabe 8

20 Punkte

Abschließend befasst sich Geschäftsführer Senkeldeckel mit der Personalentwicklung und hier speziell mit der Beförderungs- und Karriereplanung. Welche idealtypischen Karrieremuster im internationalen Kontext der Personalentwicklung gibt es? Beschreiben Sie die einzelnen Idealtypen bitte genauer.

Studiengang	Betriebswirtschaft
Fach	Internationale Unternehmensführung
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	BW-UFB-P21-050430
Datum	30.04.2005

Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich vorgeschrieben:

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zur Abwertung eines Teilschritts führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weiter gerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Sollte ein Prüfling im Wahlbereich alle Aufgaben bearbeitet haben, so sind nur die numerisch ersten drei zur Bewertung heranzuziehen.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift vor: Erstkorrektur in **rot**, evtl. Zweitkorrektur in **grün**.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebene Bewertung tragen Sie in den Klausur-Mantelbogen sowie in die Ergebnisliste ein.
- Gemäß der Diplomprüfungsordnung ist Ihrer Bewertung folgendes Notenschema zu Grunde zu legen:

Note	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
notw. Punkte	100 - 95	94,5 - 90	89,5 - 85	84,5 - 80	79,5 - 75	74,5 - 70	69,5 - 65	64,5 - 60	59,5 - 55	54,5 - 50	49,5 - 0

- Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

18. Mai 2005

an Ihr Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der angegebene Termin **ist unbedingt einzuhalten**. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich Ihrem Studienzentrumsleiter anzuzeigen.

BEWERTUNGSSCHLÜSSEL

Aufgabe	Teil 1: 3 von 4 Aufgaben sind zu lösen.				Teil 2: Alle Aufgaben sind zu lösen.			
	1	2	3	4	5	6	7	8
max. erreichbare Punkte	10	10	10	10	23	16	11	20
1. Korrektur								
ggf. 2. Korrektur								

Lösung Aufgabe 1**10 Punkte****Grundtypen der Internationalisierung (SB 1, S. 16)****Führungskonzepte** im internationalen Kontext:

- Ethnozentrisches Führungskonzept
- Polyzentrisches Führungskonzept
- Geozentrisches Führungskonzept
- Regiozentrisches Führungskonzept
- Blockiert-geozentrisches Führungskonzept

je Nennung
1,5 P., max.
6 P.

Stichworte zur Orientierung:

Ethnozentrisches Führungskonzept

Stichwort: Heimatlandorientierung

je Stichwort
zusätzlich 1
P., max. 4 P.

Polyzentrisches Führungskonzept

Stichwort: Gastlandorientierung

Geozentrisches Führungskonzept

Stichwort: Weltorientierung

Regiozentrisches Führungskonzept

Stichwort: Regionenorientierung

Blockiert-geozentrisches Führungskonzept

Stichwort: hier kein originäres Stichwort; zulässig aber die Ausführung: erzwungene nationale Anpassung blockiert teilweise die globale Orientierung

Lösung Aufgabe 2**10 Punkte****Arten von Zessionskrediten (SB 6, S. 18 ff.)**

- | | |
|--|---------------|
| 1 <i>Nach der Art der Abtretung</i> (0,5 P.) | 0,5 P. |
| 1.1 Offene Zession (1 P.) | 1 P. |
| Der (Dritt-)Schuldner wird von der Abtretung benachrichtigt und kann nur direkt an den Zessionar mit schuldbefreiender Wirkung zahlen. (1 P.) | 1 P. |
| 1.2 Stille Zession (1 P.) | 1 P. |
| Der (Dritt-)Schuldner wird von der Zession nicht benachrichtigt und zahlt damit mit schuldbefreiender Wirkung an den Zedenten, der verpflichtet ist, die Zahlung an den Zessionar weiterzuleiten. (1 P.) | 1 P. |
| 2 <i>Nach der Zahl der abgetretenen Forderungen</i> (0,5 P.) | 0,5 P. |
| 2.1 Einzelzession (1 P.) | 1 P. |
| Abtretung einzelner Forderungen (0,5 P.) | 0,5 P. |

2.2 Rahmenzession (1 P.)	1 P.
Rahmenvertrag: laufende Abtretung von Forderungen bis zu einer festgesetzten Höhe (0,5 P.)	0,5 P.
2.2.1 Mantelzession (0,5 P.)	0,5 P.
Forderungen werden bestimmt durch die Einreichung von Schuldneraufstellungen und gehen erst mit der Einreichung auf den Zessionar über. (0,5 P.)	0,5 P.
2.2.2 Globalzession (0,5 P.)	0,5 P.
Forderungen sind bestimmt durch genaue Kennzeichnung einer Forderungsgruppe. Mit Entstehen der Forderungen gehen diese an den Zessionar über. (0,5 P.)	0,5 P.

Lösung Aufgabe 3

10 Punkte

Technologiebegriff (SB 5, S. 26 f.)

Neben den Basistechnologien gibt es

- Schlüsseltechnologien und
- Schrittmachertechnologien

0,5 P.
0,5 P.

Basistechnologien

Sie sind tragende technische Prinzipien. Sie sind allgemein bekannt, in verschiedenen Branchen verbreitet und innerhalb einer Branche nicht mehr ausschlaggebend für den Wettbewerb. Bedeutende Verbesserungen mit Wettbewerbspulsen sind nicht mehr zu erwarten.

3 P.

Schlüsseltechnologien

Sie sind meist patentrechtlich geschützt und bieten Verbesserungspotenziale. Über Branchen hinweg sind sie noch wenig verbreitet. Innerhalb einer Branche geht von ihnen ein starker Wettbewerbsdruck aus.

3 P.

Schrittmachertechnologien

Sie befinden sich in einer frühen technologischen Lebenszyklusphase, in der die Technologieentwicklung und die erste Technologieanwendung stattfindet. Sie besitzen große Wettbewerbspotenziale und können vorhandenen Wettbewerbsstrukturen grundlegend verändern. Schrittmachertechnologien sind potenzielle zukünftige Schlüsseltechnologien.

3 P.

Lösung Aufgabe 4

10 Punkte

Politischen Rahmenbedingungen (S. 1, S. 33 f.)

je Nennung
1 P., max. 5 P.

Interventionsrisiken

- Enteignungsrisiko
Teilweiser oder vollständiger Entzug von Vermögen oder Rechten.

je Kurzbe-
schreibung
1 P., max. 5 P.

- Transferrisiko
Gefahr, dass Regierungen den Transfer von Gewinnen, Lizenz- und Managementgebühren, Gütern oder Personal einschränken.

- Dispositionsrisiko
Politisch motivierte Eingriffe staatlicher Institutionen, die unmittelbar zu einer Beschränkung des Handlungsspielraumes der international operierenden Unternehmen innerhalb des Gastlandes führen.
- Substitutionsrisiko
Wirtschaftspolitische Maßnahmen, die nach einer besonders erfolgreich verlaufenden Exportphase darauf abzielen, die Unternehmen zum Aufbau einer lokalen Produktion im Gastland zu bewegen.
- Fiskalisches Risiko
Geld- und Fiskalpolitik des Gastlandes führt zur Verschlechterung der Relation zwischen finanzwirksamen öffentlichen Zuwendungen und Abgaben an die öffentlichen Haushalte.
- Sicherheitsrisiko
Potenzielle Gefährdung von Leben, Gesundheit oder Freiheit der Mitarbeiter sowie deren Angehöriger im Gastland.
- Risiken aus protektionistischen Maßnahmen
Handelspolitische Schutzmaßnahmen für einzelne Sektoren vor Importkonkurrenz. Dieser Schutz erfolgt durch tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse.

Lösung Aufgabe 5

23 Punkte

Formen des Markteintritts bei Leistungserstellung im Inland und im Ausland (SB 3, S. 22 ff.)

Bei einer **Leistungserstellung im Inland** werden die Güter exportiert. Unterschieden wird zwischen

- indirektem Export, 1 P.
- direktem Export und 1 P.
- Exportgemeinschaften. 1 P.

Indirekte Exporte liegen vor, wenn sich die exportierenden Unternehmen inländischer Handelsunternehmen wie Exportagenturen oder -häuser bedienen, die eine Mittlerfunktion zu den ausländischen Kunden übernehmen. 1 P.

Direkte Exporte erfolgen in der Form

- eines Direktvertriebs an ausländische Endverbraucher,
- einer Einschaltung von Absatzmittlern im Ausland, 2 P.
- der Errichtung von Distributionsorganen wie Zweigniederlassungen, Repräsentanzbüros oder Auslandsgesellschaften.

Exportgemeinschaften sind freiwillige Zusammenschlüsse von exportinteressierten, rechtlich und wirtschaftliche selbständigen Unternehmen mit gleichen oder sich ergänzenden Leistungsprogrammen. 1 P.

Bei einer **Leistungserstellung im Ausland** wird unterscheiden zwischen

- internationale Vertragsformen und 1 P.
- Formen der Direktinvestitionen. 1 P.

Internationale Vertragsformen:

Lizenzvereinbarungen: Sie erlauben die Nutzung von gewerblichen Schutzrechten des Lizenzgebers (Patente), um Produkte gegen Entgelte, Gebühren usw. herzustellen und zu vertreiben.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Franchising: Franchisenehmer erhalten das Recht, Unternehmensnamen, Handelsmarken und Technologie zu nutzen. Vom Franchisegeber erhalten sie auch Unterstützung bei Logistik, Organisation, Marketing und Unternehmensführung.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Auftragsfertigung: Dabei bezieht ein internationales Unternehmen Produkte von einem unabhängigen Produzenten eines ausländischen Zielmarktes und verkauft diese ausschließlich in demselben Zielmarkt oder Drittländern.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Managementverträge: Sie haben die Veräußerung von Management-Know-how von etablierten Unternehmen an ausländische Unternehmen zum Inhalt.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Formen der Direktinvestitionen im Ausland:

Auslandsgesellschaften: Sie befinden sich vollständig im Eigentum des internationalen Unternehmens. Sie sind das intensivste Auslandsengagement. Charakteristisch ist die vollständige Entscheidungsfreiheit der Zentrale bezüglich der gesamten Unternehmenspolitik.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Internationale Joint Ventures: Dabei schließen sich Partner aus unterschiedlichen Ländern zur Durchführung gemeinsamer Aktivitäten auf der Basis eines Kooperationsvertrages zusammen. Der Einfluss des ausländischen Unternehmens auf die Geschäftspolitik des Joint Ventures hängt von der Höhe der Kapitalbeteiligung ab.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Strategische Allianzen: Dies sind Bündnisse zweier oder mehrerer unabhängiger Unternehmen, die durch den Einsatz ihrer gemeinsamen Ressourcen eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit anstreben. Die Abgrenzung zu Joint Ventures ist nicht immer trennscharf.

Nennung 1 P., Skizzierung 1 P.

Lösung Aufgabe 6	16 Punkte
-------------------------	------------------

Rolle der Auslandsgesellschaften (SB 4, S. 16 f.)

Die vier möglichen Rollen von Auslandsgesellschaften sind

- strategische Führung,
- strategische Unterstützung,
- strategische Umsetzung,
- schwarzes Loch.

je Nennung 1,5 P., max. 6 P.

Die Rolle der strategischen Führung erhalten hochkompetente Auslandsgesellschaften, die in einem strategisch wichtigen Markt arbeiten. Diese Auslandsgesellschaften fungieren als gleichwertige Partner der Muttergesellschaft bezüglich der Strategieentwicklung oder Strategieimplementierung.

je Erläuterung 2,5 P., max. 10 P.

Die Rolle der strategischen Unterstützung wird Auslandsgesellschaften zuge-

wiesen, die zwar in einem kleinen oder strategisch unbedeutenden Markt arbeiten, allerdings über besondere Kompetenzen verfügen.

Die Rolle der strategischen Umsetzung übernehmen Auslandsgesellschaften, die auf einem strategisch unbedeutenden Markt agieren und über gerade so viel Kompetenz verfügen, um ihre eigenen Geschäfte aufrecht zu erhalten. Das Marktpotenzial ist begrenzt, was sich in der Behandlung durch die Konzernzentrale widerspiegelt. Diese Auslandsgesellschaften haben keinen Zugang zu entscheidenden Informationen und verfügen über eine geringe Mittelausstattung. Daher sind sie auch nicht in der Lage, zur strategischen Planung der Muttergesellschaft beizutragen.

Die Rolle/Situation des schwarzen Lochs ist dadurch gekennzeichnet, dass auf der einen Seite der Auslandsmarkt strategisch sehr bedeutend ist und eine Präsenz vor Ort für die Aufrechterhaltung einer globalen Position unverzichtbar ist, auf der anderen Seite die Auslandsgesellschaft aber kaum Kompetenzen für diesen Markt besitzt. Die betroffenen Auslandsgesellschaften sollten diese Rolle langfristig durch den Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen z.B. über die Bildung von strategischen Allianzen überwinden.

Lösung Aufgabe 7

11 Punkte

Gestaltung des Produktionsprogramms (SB 5, S. 17 f.)

Programmbreite

schmales oder breites Produktionsprogramm.

1 P.

Die Entscheidung über die Programmbreite wird in erster Linie auf der Grundlage absatzwirtschaftlicher Aspekte getroffen. Die Erweiterung der Breite erfolgt in der Regel durch Produktdiversifikationen. So kann „Pappnase“ neben den Kostümen, Masken, Perücken und Pappnasen zum Beispiel zusätzlich Hüte, Handschuhe und Karnevalsorden anbieten. Ein breiteres Produktionsprogramm spricht differenziertere und damit mehr Abnehmerschichten an als ein schmaleres. Hohe Gewinnchancen verspricht eine Verbreiterung des Programms durch innovative Produkte, die am Markt ankommen.

3 P.

Programmtiefe

flaches oder tiefes Produktionsprogramm.

1 P.

Für ein tiefes Produktionsprogramm sprechen Kundenwünsche (absatzwirtschaftliche Aspekte) und produktionsbedingte Synergieeffekte, die sich aufgrund von ähnlichen, in einer einzelnen Produktionsstätte gefertigten Varianten ergeben. Ähnliche Produktionsabläufe und die Nutzung von Erfahrungen aus der Produktion mehrerer Varianten ermöglichen Kostenersparnisse in Form von Forschungs- und Entwicklungskosten, die nur einmal anfallen.

2 P.

Entscheidungen über eine Verringerung der Produktionstiefe betreffen grundsätzliche Überlegungen, ob Bereiche des Leistungserstellungsprozesses aus Effizienzgründen ausgelagert werden sollen. So kann das arbeitsintensive Nähen der Kostüme in ein Niedriglohmland verlagert werden. Dies führt zu der Kernfrage, ob ein Zulieferer bzw. ein drittes Unternehmen bei gleicher oder besserer Qualität günstiger produzieren kann als dies bei einer internen Erstellung möglich ist.

2 P.

Stichworte in diesem Zusammenhang sind „Make-or-Buy-Entscheidung“ und „Outsourcing“. Kostenvorteile können sich dadurch ergeben, dass Fixkosten

2 P.

reduziert werden. Weitere Kostenvorteile können sich ergeben durch andere Kostensituationen (Massenproduktion, Lohnniedrigland) des Zulieferers. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr der Abhängigkeit vom Zulieferer oder der Verlust von Know-how auf dem fremdvergebenen Gebiet.

Lösung Aufgabe 8

20 Punkte

Personalentwicklung im internationalen Kontext (SB 4, S. 26 f.)

Die vier idealtypischen Karrieremuster sind

- das japanische Modell.
- das romanische Modell,
- das deutsche Modell,
- das englisch-niederländische Modell.

je Nennung
1,5 P. max. 6
P.

Das japanische Modell

Beim japanischen Modell werden potenzielle Manager aus den besten Hochschulen eines Geburtsjahrganges rekrutiert und während einer intensiven Trainings- und Betreuungsphase, die bis zu acht Jahren dauern kann, regelmäßig beurteilt. Von diesen Beurteilungen ist es abhängig, ob der Führungsnachwuchs eine Hierarchieebene aufsteigt oder das Unternehmen verlassen muss. Während der gesamten Zeit findet ein systematischer Einsatz in fast allen Funktionsbereichen statt.

je Beschreibung 3,5 P.,
max. 14 P.

Das romanisches Modell

Beim romanischen Modell erfolgt der Einstieg auf einer mittleren bis hohen Hierarchieebene. Die Potenzial-Identifikation findet zum Beispiel in Frankreich nach der Personalauswahl an den Elitehochschulen direkt während der Einstiegsphase in den Unternehmen statt. Der weitere berufliche Aufstieg hängt neben der Bewährung in unterschiedlichen Funktionen insbesondere von der erfolgreichen Nutzung der zumeist bereits während des Studiums geknüpften Beziehungen und einem erfolgreichen Selbstmarketing ab.

Das deutsche Modell

Beim deutschen Modell findet die Potenzial-Identifikation zumeist während eines Traineeprogramms, das ein bis zwei Jahre dauert, statt. In dieser Phase erfolgt normalerweise ein funktionsübergreifender Einsatz. Der Aufstieg in die obersten Führungsebenen basiert vor allem auf der Entwicklung von Expertenwissen in einem eng abgegrenzten Funktionsbereich.

Das englisch-niederländische Modell

Dieses Modell ist gekennzeichnet durch eine generalistische Perspektive bei der Personalrekrutierung und -entwicklung. Ohne die Konzentration auf spezielle Eliten werden Führungsnachwuchskräfte zwar für spezielle Funktionen ausgewählt, deren funktionsübergreifende Einsatzfähigkeit jedoch im Rahmen interner Assessment Center beurteilt. Die systematische Test- und Entwicklungsphase dauert etwa sechs Jahre. Danach beginnt der berufliche Aufstieg, der mit häufigen funktionsübergreifenden Positionswechseln verbunden ist.