

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Besonderheiten bei der Führung und Überwachung
von ausländischen Tochtergesellschaften“

Verfasserin

Judith Hörhager

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 157
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Rudolf Vetschera

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	5
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	6
1. EINLEITUNG	7
1.1. PROBLEMSTELLUNG	7
1.2. ZIELSETZUNG.....	8
1.3. AUFBAU DER DIPLOMARBEIT	8
2. FÜHRUNG UND ÜBERWACHUNG VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN IM ALLGEMEINEN.....	10
2.1. KOMPLEXITÄT DER FÜHRUNG UND ÜBERWACHUNG VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN 10	
2.2. SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ZENTRALER UND DEZENTRALER KONZERNFÜHRUNG .	11
2.3. CORPORATE GOVERNANCE	12
3. ZIELE UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN.....	18
3.1. ZIELE UND FUNKTION DER MUTTERGESELLSCHAFT.....	18
3.2. ZIELE UND FUNKTION DER TOCHTERGESELLSCHAFTEN.....	20
3.3. STRATEGISCHE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN.....	23
3.3.1. INTERNATIONALISIERUNGSSTRATEGIEN NACH BARTLETT/GOSHAL.....	24
3.4. ORGANISATORISCHE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN.....	26
3.4.1. ORGANISATIONSFORMEN.....	26
3.4.2. WAHL DER ORGANISATIONSFORM.....	30
3.5. INFORMATORISCHE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN	31
3.5.1. BERICHTSWESEN	31
3.5.2. CONTROLLING.....	32
3.5.3. PLANUNG.....	34
3.5.4. REVISION	35
3.6. PERSONENORIENTIERTE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN	37
3.6.1. DIE VERANTWORTLICHKEIT FÜR PERSONALENTSCHEIDUNGEN	37
3.6.2. DELEGIERTESENTSENDUNG UND FÜHRUNGSKRÄFTETRANSFER	37
3.6.3. KONTAKTE ZWISCHEN MUTTER- UND TOCHTERGESELLSCHAFT	39
3.6.4. LEISTUNGSBEURTEILUNG UND ENTLOHNUNG	40
3.7. FINANZIELLE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN.....	41
3.7.1. KAPITAL- UND FINANZIERUNGSSTRUKTUR	41
3.7.2. TRANSFERPREISE	42
3.7.3. CASH MANAGEMENT	43
4. SPEZIFISCHE PROBLEME BEI AUSLÄNDISCHEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN	45
4.1. KULTURELLE DISTANZ	45
4.1.1. KULTURDIMENSIONEN NACH HOFSTEDE	45
4.1.2. KULTURDIMENSIONEN NACH TROMPENAARS	49
4.1.3. KULTURBEDINGTE PROBLEME UND DEREN ÜBERWINDUNG.....	53
4.2. WÄHRUNGS- UND WECHSELKURSRISIKEN	63
4.3. ÖKONOMISCHE UND RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	65
4.4. LÄNDERRISIKEN	68
4.4.1. ARTEN DES LÄNDERRISIKOS	68

4.4.2.	METHODEN ZUM MANAGEMENT DES LÄNDERRISIKOS.....	68
4.5.	KONZERNINTERNE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE VERFLECHTUNGEN	70
4.6.	CORPORATE GOVERNANCE IM INTERNATIONALEN BLICKFELD	72
5.	SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	74
6.	ZUSAMMENFASSUNG	78
7.	LITERATURVERZEICHNIS	80
	ABSTRACT.....	86
	CURRICULUM VITAE.....	87

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Zielgruppen (Stakeholder) und ihre Interessen.....	13
Abbildung 2	Rollentypologien von ausländischen Tochtergesellschaften.....	23
Abbildung 3	Die integrierte Funktionalstruktur.....	27
Abbildung 4	Die integrierte Divisionalstruktur.....	27
Abbildung 5	Die segregierte Divisionalstruktur.....	27
Abbildung 6	Die Regionalstruktur.....	28
Abbildung 7	Die Divisionen/Regionen – Matrix.....	28

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

f.	(die) folgende
ff.	(die) folgenden
CFO	„Chief Financial Officer“ (Teilbereichsleitung Finanzen)
CIO	„Chief Information Officer“ (Teilbereichsleitung Informationstechnologie)
CEO	„Chief Executive Officer“ (Vorstandsvorsitzender)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
S.	Seite (n)

1. EINLEITUNG

1.1. Problemstellung

Das Wirtschaftsleben ist gegenwärtig von der in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts eingesetzten Globalisierung geprägt. Die weltweite Integration hat alle Bereiche unseres Lebens erreicht und uns näher zusammengerückt. Der Gedanke und das Bestreben der Internationalisierung haben längst nicht nur Großunternehmen sondern auch Klein- und Mittelbetriebe erreicht.

Eine Vielzahl von Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit verfolgen diese gemeinsam mit ausländischen Tochtergesellschaften, wobei die Anzahl der im Ausland ansässigen Tochtergesellschaften ansteigend ist.

Das Management steht vor neuen sich verändernden Herausforderungen, da die umfassende Steuer- und Gestaltbarkeit von Tochtergesellschaften aufgrund der Notwendigkeit der Einbeziehung und Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen von ausländischen Unternehmenseinheiten komplexeren Charakter aufweist.

Die Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften ist von zentraler Bedeutung um Auswirkungen von sowohl externen als auch internen Faktoren, welche das gesamtunternehmerische Ziel gefährden, koordinieren und kontrollieren zu können.

Einerseits müssen Tochtergesellschaften differenziert sein um den Anforderungen des Marktes und den unterschiedlichen Gewohnheiten des Gastlandes nachzukommen, andererseits sollen sie im Gesamtunternehmen integriert sein um Leitstrategien und Leitgrundsätze maximal umzusetzen.¹ Ausländische Tochtergesellschaften stehen in einem Konflikt von der Literatur oft bezeichneter „global integration“ und „local

¹ Cray, D. – Control and Coordination in multinational Corporations, 1984.

responsiveness“ da sie verschiedenartigen und sich gegenseitig oft widersprechenden umweltbedingten Herausforderungen gegenüberstehen.²

1.2. Zielsetzung

Diese Diplomarbeit soll die Herausforderungen für Manager aus der Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften in Multinationalen Unternehmen mit Hilfe der vorhandenen Fachliteratur identifizieren und erläutern. Die Besonderheiten werden anhand von unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung, die sowohl inländische als auch ausländische Tochtergesellschaften betreffen, behandelt. Spezifische Probleme der Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften werden gesondert dargestellt.

1.3. Aufbau der Diplomarbeit

Die vorliegende Arbeit umfasst insgesamt sechs Kapitel, wobei am Ende der Inhalt der Kernkapitel 2 bis 5 kurz zusammengefasst wird.

Das erste Kapitel beinhaltet die Problemstellung und das Ziel der Diplomarbeit. In Kapitel 2 wird eine Einführung in die allgemeinen Motive der Führung und Überwachung von Tochtergesellschaften gegeben. Die Komplexität des Managements von Tochtergesellschaften sowie das Grundproblem von standardisierter und differenzierter Betrachtung von Tochtergesellschaften werden in prägnanter Form veranschaulicht.

Anschließend umfasst Kapitel 3 Ausführungen über die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung betreffend Tochtergesellschaften kategorisiert nach einzelnen Teilbereichen eines multinationalen Unternehmens. Neben Erläuterungen über die Internationalisierungsstrategien von Christopher A. Bartlett und Sumantra Goshal und über strategische Zielsetzungen und Funktionen von Mutter- und Tochtergesellschaften, werden Organisationsformen, Werkzeuge der Informationsgewinnung, Aspekte von Personalentscheidungen sowie finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten beleuchtet.

² Venaik, S, Midgley D., Devinney, T. – Dual Paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct and Performance, 2005.

Kapitel 4 repräsentiert den Schwerpunkt der vorliegenden Diplomarbeit, indem spezifisch auftretende Probleme bei ausländischen Tochtergesellschaften dargestellt werden. Besondere Beachtung erhält in diesem Kapitel die kulturelle Distanz. Die von Geert Hofstede und Fons Trompenaars definierten Kulturdimensionen werden zur Erläuterung der Probleme aufgrund von Kulturunterschieden herangezogen. Weiter werden Risiken zurückzuführen auf Währungen und Wechselkurse sowie Risiken aufgrund von politischer Verschiedenartigkeit von Ländern behandelt. Ökonomische und rechtliche Einflussfaktoren werden ebenso wie konzerninterne Verflechtungen und Corporate Governance im internationalen Blickfeld beschrieben.

In Kapitel 5 – Kritik – äußert die Diplomandin ihre persönliche Meinung und befasst sich mit der Frage, welche Möglichkeiten ein multinationales Unternehmen und deren Management hat um den einzelnen ausländischen Tochtergesellschaften notwendige Autonomien einzuräumen ohne das überstehende Ziel des gesamten Unternehmens zu vernachlässigen oder zu gefährden. Kapitel 6 bildet mit der Zusammenfassung den Abschluss der Arbeit.

2. FÜHRUNG UND ÜBERWACHUNG VON TOCHTERGESELLSCHAFTEN IM ALLGEMEINEN

2.1. Komplexität der Führung und Überwachung von Tochtergesellschaften

Das Unternehmen als Zusammenschluss vieler individueller Akteure und Gruppen für ein übergeordnetes unternehmerisches Ziel stellt bereits eine Herausforderung für die Geschäftsführung dar. Jede Erweiterung einer Gesellschaft durch Vervielfachung der Tochtergesellschaften oder Bearbeitung neuer Märkte bringt neue, unbekannte Informationen zu Tage und unzählige sowie verschiedenartige Interessen und Eigenschaften von Individuen und Institutionen treffen aufeinander. Eine geographische und multikulturelle Erweiterung des Unternehmensumfelds bringt völlig neue, vielleicht sogar unverständliche Aspekte und Faktoren mit sich, deren Verständnis und Berücksichtigung eine wichtige Aufgabe im Management eines Unternehmens darstellen.

Die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften ist erfüllt von Informationsasymmetrie und divergierenden Zielsetzungen und beeinflusst die Führung und Überwachung der Tochtergesellschaften.³

Die Beziehungsproblematik zwischen Mutter und Töchtern kann anhand der Prinzipal – Agent Theorie beschrieben werden. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent. Der Prinzipal als Auftraggeber weist den Agenten als Auftragnehmer an Aufgaben, welche er aus gewissen Gründen nicht selbst ausführen kann, in seinem Interesse zu erfüllen. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass die Handlungen des Agenten gleichzeitig seinen eigenen als auch jenen Nutzen des Prinzipals beeinflussen. Der Prinzipal überträgt Entscheidungsautonomien auf den Agenten während er das Risiko von Fehlentscheidungen trägt. Dadurch kommt es zu Informationsasymmetrie. Das Ungleichgewicht der Informationsverteilung kann zu Problemen in Prinzipal – Agent Beziehungen führen, denn der Agent kann seinen durch die ihm eingeräumte

³ Jacque, L., Vaaler, P. – The International Control Conundrum with Exchange Risk: An EVA Framework, 2001: Seite 813.

Entscheidungsspielräume gewonnenen Informationsvorsprung für die Verfolgung seiner eigenen Interessen missbrauchen, sich opportunistisch zu den Interessen des Prinzipals verhalten und ihm sogar schaden. Der Prinzipal wird zur Reduzierung des Informationsnachteils Kontrollmechanismen anwenden und mit Anreiz – und Sanktionssystemen versuchen opportunistisches Verhalten des Agenten zu unterbinden. Es ist jedoch auch denkbar, dass der Agent freiwillig Informationen zur Verfügung stellt um sich von anderen Agenten positiv abzuheben. Die Lösungsansätze zur Vermeidung beziehungsweise Reduzierung von Informationsasymmetrie führt im Modell zu sogenannten Agency – Kosten sowohl für Prinzipal als auch Agent.⁴

2.2. Spannungsfeld zwischen zentraler und dezentraler Konzernführung

Die zentrale oder dezentrale Gestaltung der Entscheidungsverantwortung ist die notwendige Grundsatzüberlegung bei der Festlegung des Organisationsdesigns und besteht darin die Entscheidungsverantwortung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften aufzuteilen.

Einflussfaktoren stellen die Produkteigenschaften, die Konkurrenz durch die Mitbewerber sowie die Größe und strategische Wichtigkeit der Tochtergesellschaften dar. Besonders bei einer bedeutenden Größe und Wichtigkeit von ausländischen Tochtergesellschaften ist es nicht sinnvoll oder möglich die gesamte Geschäftstätigkeit zentral zu organisieren. Ausländische Tochtergesellschaften müssen mit einer gewissen lokalen Autonomie ausgestattet werden um den Herausforderungen des lokalen Marktes gewachsen zu sein.⁵

Eine zentrale Entscheidungsfindung und somit Steuerung von multinationalen Unternehmen erscheint nicht sinnvoll betrachtet man die „erhöhte Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt“.⁶

⁴ Kreikebaum, H., Gilbert, D. und Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 34f.

⁵ Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J. – International Business, 2008, Seite 322 f.

⁶ Eichinger, N. – Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling, 2008: Seite 39.

Es besteht ein Konflikt in der Abwägung von zentraler und dezentraler Konzernführung. Einerseits ermöglicht eine Delegation von Entscheidungsautorität dem multinationalen Unternehmen Marktnähe, Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit aus der Nutzung von Informationsvorsprüngen, über welche ausländische Tochtergesellschaften im Bezug auf die gegenwärtigen und zukünftigen spezifischen Gegebenheiten der lokalen Märkte verfügen. Vergleichbare Entscheidungen zentral zu treffen bedürfte einem wesentlichen Mehraufwand an Beschaffung und Verarbeitung von Informationen und resultierte möglicherweise in einer empfindlichen Zeitverzögerung. Andererseits führt die Entscheidungsdelegation auf Tochtergesellschaften zu erhöhtem Koordinationsbedarf und stellt eine große Herausforderung für die Konzernführung dar, denn die Anzahl der interdependenten Entscheidungen im Konzern wächst und somit das Risiko von opportunistischem Verhalten der entscheidungsbefugten Personen in Tochtergesellschaften.⁷

Die Muttergesellschaft ignoriert durch stark zentralistische, „top-down“, Entscheidungsfindung das spezielle auf die Gastländer bezogene Know-How des lokalen Managements. Eine dezentrale, „bottom-up“, Entscheidungsfindung durch autonome ausländische Tochtergesellschaften verhindert hingegen eine weltweite Strategieimplementierung. Die gemeinsame Entscheidungsfindung dürfte die beste Lösung sein, ist jedoch von einer positiven, offenen und kompromissbereiten Haltung von Mutter- und Tochtergesellschaften abhängig.

Instrumente um die Beziehung zum Management der Tochtergesellschaften zu beeinflussen sind persönliche Besuche, Personalaustausch, Sozialisation des Managements, finanzielle Anreize oder Strafen bezüglich des Erreichens der Ziele der Muttergesellschaft.

2.3. Corporate Governance

Die deutsche Übersetzung für die Bezeichnung „Corporate Governance“ ist Unternehmensführung und beschreibt ein Regelsystem zur sorgfältigen Führung und Kontrolle eines Unternehmens. Die Befolgung von in Corporate Governance

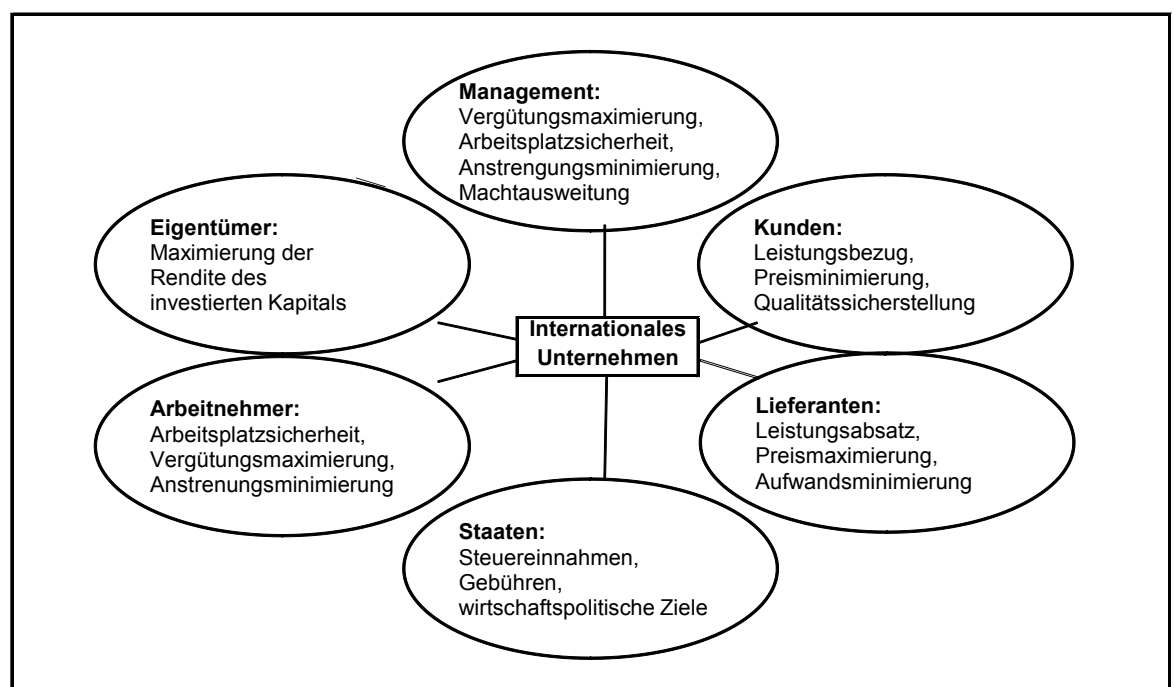
⁷ Eichinger, N. – Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling, 2008: Seite 39f.

Systemen festgelegten Regelungen und Standards gelten allgemein als gute Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle und bezwecken sowohl eine Verbesserung der Transparenz für die Interessensgruppen eines Unternehmens als auch ein gesteigertes Vertrauen der Investoren.⁸

Corporate Governance ist allgemein betrachtet der „Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Unternehmens“.⁹

Dieser Ordnungsrahmen kann durch Berücksichtigung seiner Rahmenvorgaben zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen, in dem die gegensätzlichen Interessen der Gruppen, welche im Unternehmen selbst agieren, aber auch von außen mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, ausbalanciert werden.¹⁰

Die Regelungen, im Rahmen eines Corporate Governance Systems festgelegt, betreffen die in folgender Abbildung dargestellten Zielgruppen, gleichzeitig werden deren Interessen dargelegt:



⁸ Napokoj, E. – Risikominimierung durch Corporate Compliance, 2010: Seite 3f.

⁹ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 105 in Verbindung mit Macharzina, K., 2008: Seite 131.

¹⁰ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 105.

Abbildung 1: Zielgruppen (Stakeholder) im internationalen Unternehmen und ihre Interessen
(Quelle: Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 108.)

Management, Eigentümer und Arbeitnehmer verfolgen ihre Interessen innerhalb eines Unternehmens, während Staaten, Kunden und Lieferanten von außen mit dem internationalen Unternehmen in Verbindung stehen. Basierend auf das Charakteristikum der internen oder externen Art der Beziehung der Zielgruppe zum internationalen Unternehmen, können die Regelungen in Corporate Governance Systemen auf drei Ebenen festgelegt werden.¹¹

Die erste Ebene ist durch Gesetze definiert und diese sind somit im jeweiligen Land für alle Unternehmen gültig und verpflichtend. „Gesetzgebende Institutionen legen fest, welche Rechte, Pflichten und Einflussmöglichkeiten die Stakeholder haben“.¹²

Die zweite Ebene findet man innerhalb eines Unternehmens. Regelungen zu Corporate Governance werden in „Unternehmenssatzungen und –verfassungen“ aufgenommen um gesetzliche Freiräume zu präzisieren und unternehmensspezifische beziehungsweise zielgruppenspezifische Interessen zu berücksichtigen.¹³

Als dritte Ebene zur Festlegung von „Corporate Governance Grundsätzen und Standards“ werden die Regelungen von „Verbände und Zusammenschlüsse“ genannt. Es handelt sich hierbei um Verhaltensempfehlungen, auch „soft laws“ genannt, „deren Einhaltung normalerweise nicht verpflichtend“ ist, und ein Nichtbefolgen auch nicht geahndet wird.¹⁴

Die Regelungen der Corporate Governance Systeme sollen im Wesentlichen die „Rechte und Handlungsmöglichkeiten der Stakeholder“ definieren. Dabei unterscheidet man interne und externe Mechanismen. Man spricht von internen Corporate Governance Mechanismen, wenn einzelnen Zielgruppen im Unternehmen bestimmte Rechte zur Einflussnahme eingeräumt werden wie beispielsweise das Mitbestimmungsrecht für Arbeitnehmer oder die Etablierung eines Aufsichtsrates. Dazu ergänzend gewährte Überwachungs- und Informationsrechte für diese Institutionen stärken ihre Position.

¹¹ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 106f.

¹² Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 107.

¹³ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 107.

¹⁴ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 107.

Von externen Corporate Governance Mechanismen spricht man hingegen wenn daraus lediglich die Möglichkeit zur Entscheidung entsteht, „die Beziehungen zum Unternehmen weiter beizubehalten oder abubrechen“. Führt nämlich die versuchte Einflussnahme der Zielgruppe im Rahmen eines externen Mechanismus nicht zum gewünschten Ziel, besteht die Option die Beziehung zum Unternehmen abubrechen.¹⁵

Auf internationaler Ebene wurden von der „Organisation for Economic Co-operation and Development“¹⁶ Grundsätze der Corporate Governance veröffentlicht. Ähnlich dazu haben einzelne Länder wie Österreich, Schweiz und Deutschland eigene Corporate Governance Kodizes entwickelt.

Es wird darin die Sinnhaftigkeit von Corporate Governance erklärt sowie Empfehlungen für die Führung und Überwachung von Unternehmen definiert.

„Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf die Aktionärsinteressen ausgerichteten Grundsätze und Regeln über Organisation, Verhalten und Transparenz, die – unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz der Führung – auf oberster Unternehmensebene ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle anstreben.“¹⁷

„Corporate Governance Regelungen sollen eine verantwortliche, auf nachhaltige und langfristige Wertschaffung ausgerichtete Leitung und Kontrolle von Gesellschaften und Konzernen“ garantieren, damit die „Interessen aller, deren Wohlergehen mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden ist“, gewahrt sind. Die Regelungen sollen die Rollen und Schlüsselfunktionen von Aktionären und Hauptversammlung, Vorstand, Aufsichtsrat sowie Transparenz und Prüfung behandeln.¹⁸

Im Rahmen einer guten Corporate Governance ist das Zusammenwirken von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat eine offene Diskussion über wesentliche Aspekte der Geschäftstätigkeit.

¹⁵ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 108f.

¹⁶ Kurz OECD - Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

¹⁷ Staub, P. – Corporate Governance Reporting, 2005, Seite 7 in Anlehnung an Economie suisse (Hrsg.): Zwischenbericht zur Corporate Governance – Gute Umsetzung des Swiss Code of Best Practice, Zürich 2004b.

¹⁸ Österreichischer Corporate Governance Kodex, 2006: Seite 11.

Die Geschäftsleitung informiert den Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen, zeitnah und ausführlich über die Unternehmensentwicklung und im Falle von unerwarteten, wichtigen Entwicklungen und Umständen die Liquidität und Rentabilität betreffend außerordentlich in Sonderberichten. Der Informationsaustausch ist sowohl eine „Bring-“, als auch eine „Holschuld“. Die Mitglieder des Aufsichtsrates bringen sich in gleichem Maße in die offene Diskussion über relevante Aktivitäten des Unternehmens ein.

Die Pflichten des Aufsichtsrates umfassen gemäß Empfehlung der OECD beispielsweise „Überprüfung und Orientierung von Unternehmensstrategie, Risikopolitik, Jahresbudget und Geschäftspläne, Festsetzung von Erfolgszielen, laufende Beobachtung der Umsetzung dieser Ziele, Kontrolle wichtiger Investitionen, Akquisitionen und Veräußerungen“. Weiters die „Bestellung, Vergütung, Kontrolle sowie Auswechslung der Geschäftsleitung“.¹⁹

Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden von Aktionären im Rahmen der Hauptversammlung oder von bei nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen von deren Kapitaleignern bestellt. Die Bestellung durch die Kapitaleigner ist für die Führung und Überwachung von Tochtergesellschaften von wesentlicher Bedeutung.

Die Auflistung der „Pflichten“ zur Überwachung der Geschäftsleitung beinhaltet wesentliche Bereiche der Geschäftstätigkeit, deren Führung und Überwachung für Muttergesellschaften relevant sind. Da im Falle von Konzerngesellschaften die Aktionäre beziehungsweise Kapitaleigner die Muttergesellschaften sind, erfolgt unter Berufung auf Corporate Governance die Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern durch die Muttergesellschaft und somit eine Einflussnahme auf wesentliche Bereiche der Geschäftstätigkeit von Tochtergesellschaften.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Corporate Governance ist die Offenlegung und Transparenz von Informationen, welche die angemessene Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens betreffen. Es ist durch die Prüfung des Jahresabschlusses durch einen unabhängigen externen Prüfer

¹⁹ OECD Grundsätze der Corporate Governance, 2004: Seite 27.

sicherzustellen, dass die veröffentlichten Ergebnisse der tatsächlichen betriebswirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens entsprechen.²⁰

Durch den Prüfungsbericht erhält der Aufsichtsrat und die Aktionäre – im Sinne der vorliegenden Arbeit die Muttergesellschaft – betriebswirtschaftliche Informationen über ihre Tochtergesellschaften aus einer externen unabhängigen Perspektive.

Jahres- und Quartalsabschlüsse von Kapitalgesellschaften müssen nach gesetzlich anerkannten Rechnungslegungssystemen erstellt und veröffentlicht werden.²¹

²⁰ OECD Grundsätze der Corporate Governance, 2004: Seite 25.

²¹ Österreichischer Corporate Governance Kodex, 2006: Seite 35.

3. ZIELE UND GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN

3.1. Ziele und Funktion der Muttergesellschaft

Ziele der Muttergesellschaft sind die Konformität der Entscheidungen der einzelnen Tochtergesellschaften mit der gesamtunternehmerischen Strategie sicher zu stellen, Abstimmungskosten zu minimieren sowie das Management der Tochtergesellschaften zur unternehmerischen Eigeninitiative zu motivieren.²²

Ziel der Muttergesellschaft ist die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensverbundes zu sichern und zu steigern. Die Koordination und Integration diverser Aktivitäten der Tochtergesellschaften um einen einheitlichen, übergeordneten Fokus zu gewährleisten, ist von zentraler Bedeutung. Das gesamtunternehmerische Ziel soll durch die Bindung der Tochtergesellschaften an die Leitstrategie und Leitgrundsätze verfolgt werden.

Für Muttergesellschaften sind die Tochtergesellschaften nur ein Element des Gesamtsystems. Auch wenn die Tochtergesellschaften strategisch bedeutsame Rollen einnehmen so sind die Grundsatzentscheidungen der Finanzierungs- und Produktionsbereiche nur aus Sicht der Gesamtunternehmung zu treffen.²³

Die Führung und Überwachung von Tochtergesellschaften hinsichtlich ihrer Konformität mit den Interessen der Muttergesellschaft kann durch Kontrollmechanismen gestaltet werden. Die verschiedenen Kontrollmechanismen ermöglichen die Einflussnahme der Muttergesellschaft auf unterschiedliche Ebenen ihrer Tochtergesellschaften. Integrative Mechanismen meinen den direkten Kontakt zwischen Geschäftsleitung der Mutter- und Tochtergesellschaften und fördern die konzerninterne Kommunikation und somit den Informationsfluss. Ähnlich dazu sollen durch Sozialisierungsversuche Manager animiert werden an Arbeitsgruppen teilzunehmen und ein Fortbildungsangebot der Muttergesellschaften anzunehmen. Eine Teilnahme am strategische Planungsprozess und eine Leistungsüberwachung

²² Macharzina, K., Oestler, M. – Handbuch internationales Management, 2002: Seite 708.

²³ Goethe, F. - Internationaler Personaleinsatz, 1998: Seite 156.

der einzelnen Tochtergesellschaften sind über die Festlegung der internen Rolle des Aufsichtsrates möglich. Die Besetzung des Aufsichtsrates und der Top Management Positionen durch die Muttergesellschaft bedeutet für die Muttergesellschaft weitere Kontrollmöglichkeiten und ist mit vereinfachter Informationsgewinnung verbunden.²⁴

Die Funktion von Muttergesellschaften ist von der Art und Intensität der Einflussnahme auf ihre Tochtergesellschaften abhängig. Die Führungsaufgaben, sowie die daraus resultierenden Überwachungsaufgaben einer Muttergesellschaft, sind strategischer, operativer oder finanzieller Natur.

Strategische Führung und Überwachung heißt die strategischen Entscheidungen der Tochtergesellschaften dahingehend zu lenken, dass sie das gesamtunternehmerische Ziel verfolgen.²⁵

Strategische Aufgaben sind entweder auf die gesamtunternehmerische Ebene beschränkt oder erstrecken sich bis auf die Ebene der Tochtergesellschaften. Strategiaufgaben auf Konzernebene beinhalten die Festlegung von Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur, strategische Planung und Kontrolle, konzernweite Personalentwicklung und Personalentscheidungen, Gestaltung und Ausmaß der operativen Tätigkeiten und vieles mehr. Direkte Einflussnahme auf die strategische Ausrichtung der Tochtergesellschaften sind strategische Vorgaben für Produkte, Technologien und lokale Märkte, die Gestaltung von Investitionsprogrammen oder die zentrale Erledigung von diversen Dienstleistungen.²⁶

Operative Einflussnahme betrifft die essentiellen Prozesse der Tochtergesellschaften und resultiert in einer sehr intensiven Form der Führung und Überwachung durch die Muttergesellschaft. Zentrale Eingriffe in die operative Planung und Kontrolle, sowie ein standardisiertes Berichtswesen, schaffen unternehmensweite Transparenz.²⁷

²⁴ Kumar, S., Seth, A. – The Design of Coordination and Control mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships, 1998: Seite 580.

²⁵ Brenner B. – Management Control in Central and Eastern European subsidiaries, 2009: Seite 34.

²⁶ Kreikebaum, H., Gilbert, D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 141.

²⁷ Brenner B. – Management Control in Central and Eastern European subsidiaries, 2009: Seite 35.

Die Muttergesellschaft übt direkten Einfluss auf die Wertschöpfung aus indem detaillierte, standardisierte Vorgehensweisen und Ziele für alle Tochtergesellschaften vorgegeben werden.²⁸

Im Rahmen von finanzieller Führung gestaltet die Muttergesellschaft zentral die Investitions- und Finanzierungsplanung, übernimmt die Konsolidierung und Bilanzierung, richtet eine interne Revision ein und definiert finanzwirtschaftliche Ziele.²⁹ Beschränkt sich die Einflussnahme auf die finanzielle Führung so ist die Kontrolle über die Tochtergesellschaften minimal, denn strategisch und operativ werden alle Entscheidungsautonomien übertragen.³⁰

3.2. Ziele und Funktion der Tochtergesellschaften

Ziele von Tochtergesellschaften sind in Anlehnung an die Ziele jedes rechtlich selbständigen Unternehmens gestaltet, nämlich Marktorientierung, Flexibilität, die eigene Wettbewerbsfähigkeit und die Selbstbestimmtheit im Unternehmensverbund.

Inländische wie auch ausländische Tochtergesellschaften bedürfen einer ausreichenden Autonomie um die Ziele nach ihren Vorstellungen verfolgen zu können. Ein größeres Bedürfnis nach Autonomie entwickeln ausländische Tochtergesellschaften um die Marktorientierung sicher zu stellen, denn sie müssen differenziert sein um die Kultur und die Gewohnheiten des Auslandsmarktes berücksichtigen zu können.³¹

Eine traditionelle Betrachtung der Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften ist nicht mehr angebracht vor dem internationalen Hintergrund. Ausländische Tochtergesellschaften verfügen über unterschiedliche Fähigkeiten und sind von unterschiedlichen Umweltbedingungen umgeben, welche eine spezifische Betrachtung und Behandlung notwendig machen.³²

²⁸ Kreikebaum, H., Gilbert, D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 141.

²⁹ Kreikebaum, H., Gilbert, D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 141.

³⁰ Brenner B. – Management Control in Central and Eastern European subsidiaries, 2009: Seite 35.

³¹ Cray, D. – Control and Coordination in multinational Corporations, 1984: Seite 85.

³² Macharzina, K. – Unternehmensführung, 2008: Seite 973.

Der Stellenwert der Tochtergesellschaften im Unternehmensverbund ergibt sich aus mehreren Faktoren wie der Interdependenz zur Muttergesellschaft, dem eigenen Entwicklungsstadium und den externen Rahmenbedingungen.³³

Die Eigenschaften und die Häufigkeit der stattfindenden konzerninternen Transaktionen gibt Aufschluss über die strategische Funktion der einzelnen Tochtergesellschaften.

Die spezifische Betrachtung von Wissenstransfer zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften ermöglicht die Identifizierung von vier strategischen Rollen, welche sich durch das intensive oder geringe Bedürfnis der Tochtergesellschaften nach Wissensaustausch unterscheiden.³⁴

Der „global innovator“ – der weltweite Erfinder – hält eine strategisch führende Funktion und ist charakterisiert durch eine hohe Versorgung der anderen Tochtergesellschaften und geringen Erhalt von Wissen.

Der „integrated player“- der eingebundener Spieler – ist sowohl Entwickler und Lieferant von Wissen als auch Empfänger, da er die eigenen Wissensbedürfnisse nicht zur Gänze selbst erfüllen kann.

Tochtergesellschaften der „implementor role“ – der Umsetzer – sind stark abhängig vom Wissen anderer Unternehmenseinheiten und tragen selbst wenig zum Entstehen von neuen Technologien bei.

„Local innovator role“ – der örtlicher Erfinder – ist die Funktion jener Tochtergesellschaft, welche aufgrund der spezifischen Charakteristika der lokalen Märkte vor allem Wissen entwickelt, beziehungsweise sich aneignet, das außerhalb dieses Bereiches – Landes im internationalen Kontext – kaum oder gar nicht von Nutzen ist.³⁵

Ähnlich zu den bereits erläuterten Rollentypen unterscheiden sich Tochtergesellschaften im internationalen Kontext durch die Wichtigkeit des lokalen Umfelds für die Strategie der gesamten Unternehmung und durch ihre Kompetenz. Je

³³ Littkeman, J. – Beteiligungscontrolling, 2004: Seite 433.

³⁴ Carda, B. – Rollentypologien von Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen, 2006: Seite 29.

³⁵ Gupta, A., Govindarajan, V. – Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, 1991: Seite 774f.

nach Ausprägung der beiden Einflussfaktoren ist die strategische Funktion der ausländischen Tochtergesellschaften determiniert.

„Strategic leader“ – strategische Führung – sind Partner der Muttergesellschaften für die Entwicklung und Umsetzung von strategischen Zielen. Sie verfügen ähnlich zum „global innovator“ über hohes Wissen und Kompetenz, welche von Nutzen für das gesamte multinationale Unternehmen sind oder bearbeiten einen strategisch wichtigen Markt.

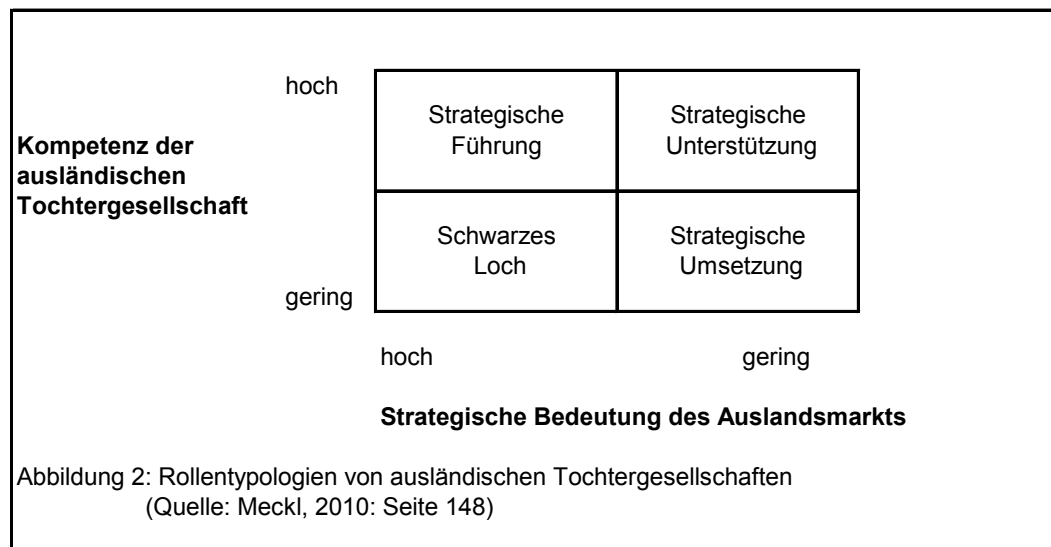
„Contributor“ – der Beitragende – ist die Funktion von Tochtergesellschaften in strategisch unwichtigen Märkten jedoch mit herausragender Kompetenz wobei ein Problem die spezielle Ausrichtung auf den lokalen Markt sein kann wodurch die Kompetenz unnötig beziehungsweise schadhaft, für das übergeordnete Ziel des Konzerns sein kann.

„Implementer“ – der Umsetzer – ist verwandt zum „local innovator“. Die Kompetenz der Tochtergesellschaft und die Wichtigkeit des Marktes reichen lediglich für lokale operative Tätigkeiten.

„Black hole“ – Schwarzes Loch – ist langfristig keine mögliche strategische Ausrichtung. Der lokale Markt ist von großer weltweiter strategischer Bedeutung jedoch gestaltet sich aufgrund der fehlenden Kompetenz der Tochtergesellschaft die Bearbeitung jenes Marktes als besonders schwierig sowie kosten- und zeitintensiv.³⁶

Zusammenfassend zeigt Abbildung 2 die Rollentypologien von ausländischen Tochtergesellschaften.

³⁶ Carda, B. – Rollentypologien von Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen, 2006: Seite 14ff in Anlehnung an Bartlett, C. und Ghosal, S.



3.3. Strategische Gestaltungsmöglichkeiten

Multinationale Unternehmen verfolgen aufgrund ihrer Besonderheit der globalen Geschäftstätigkeit strategische Ziele, die sich von jenen lediglich national operierender Unternehmen unterscheiden.

Das globale Umfeld erfordert von multinationalen Unternehmen globale Effizienz, multinationale Flexibilität und weltweites Lernen in den strategischen Überlegungen zu berücksichtigen. Globale Effizienz bedeutet einerseits Gewinnsteigerung und Kostenreduktion durch die Realisierung von Skaleneffekten und Diversifikationsvorteilen und andererseits eine Differenzierung der Produkte und Dienstleistung hinsichtlich der nationalen Unterschiede. Makroökonomische und politische Faktoren beeinflussen die Flexibilität eines multinationalen Unternehmens am Markt und die Fähigkeit Risiken zu bewältigen ebenso wie das Verhalten der Mitbewerber am Markt und die Verfügbarkeit von natürlichen, finanziellen und humanen Ressourcen. Umgeben von verschiedenen nationalen Umwelten ist das multinationale Unternehmen vielen Impulsen ausgesetzt und weltweite Innovation durch die Forschung und Entwicklung von länderspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten wird möglich.³⁷

³⁷ Brenner, B. – Management Control in Central and Eastern European subsidiaries, 2009: Seite 36, nach Barlett & Goshal, 1998.

Strategisches Ziel eines multinationalen Unternehmens ist es, das Beste der unterschiedlichen Kulturen und Systeme zu vereinen, um die gewünschten und bestmöglichen Effekte für das Interesse des Gesamtunternehmens zu erreichen.³⁸

3.3.1. Internationalisierungsstrategien nach Bartlett/Goshal

Barlett und Goshal definieren, abhängig von der unterschiedlichen Zusammensetzung von Wettbewerbsvorteilen und strategischen Zielen, vier Konzepte – multinational, international, global und transnational.

Die multinationale Strategie stellt die nationalen Unterschiede der Gastländer in den Vordergrund und die Bearbeitung des Marktes erfolgt unter Berücksichtigung der länderspezifischen Individualitäten. Multinationale Unternehmen erfahren in Märkten mit starken länderspezifischen Charakteristika hohen Anpassungsdruck und etablieren daraus folgend ausländische Tochtergesellschaften, welche oftmals über eine vollständige Wertschöpfungskette verfügen und weitgehende Entscheidungskompetenz eingeräumt bekommen. Die Tochtergesellschaften handeln unter diesen Voraussetzungen als autonomes Unternehmen, können lokale Eigenheiten und Bedürfnisse erkennen und diese mit lokalen Ressourcen erfüllen.³⁹

Multinationale Branchen sind erkennbar „wenn die Globalisierungsvorteile gering, die Zwänge zu einer lokalen Anpassung hingegen hoch ausgeprägt sind, weshalb die Produkte und Dienstleistungen stark auf die unterschiedlichen Anforderungen der Absatzmärkte ausgerichtet werden müssen“.⁴⁰

Die internationale Strategie erleichtert die Umsetzung des strategischen Ziels des Wissenstransfers während globale Effizienz und Flexibilität kaum Berücksichtigung finden. Die durch Wissenstransfer ermöglichte Erforschung von am heimischen Markt gut entwickelten Technologien in weniger fortgeschrittenen fremden Märkten ist für multinationale Unternehmen ein Beweggrund für die Anwendung dieser Strategie⁴¹

³⁸ Brenner, B. – Management control in Central and Eastern European subsidiaries, 2009: Seite 37.

³⁹ Macharzina, K. – Unternehmensführung, 2008: Seite 961.

⁴⁰ Macharzina, K. – Unternehmensführung, 2008: Seite 961

⁴¹ Brenner, B. – Management Control in Central and Easter European subsidiaries, 2009: Seite 37.

Vordergründiges Interesse besteht im Transfer von Produkten und Dienstleistungen, welche am Markt des Heimatlandes erfolgreich eingeführt und etabliert wurden, in ähnliche Märkte der Gastländer. Die Besonderheiten der lokalen Märkte der Gastländer werden im Rahmen der internationalen Strategie weitgehend nicht berücksichtigt und die Wertschöpfungsaktivitäten werden zentral im Heimatland des multinationalen Unternehmens geregelt.⁴²

Die globale Strategie eignet sich für Branchen, deren Märkte weltweit sehr ähnliche Charakteristika aufweisen, so dass der Eindruck eines einzigen weltweit identischen Marktes entsteht. Die Kundenbedürfnisse sind standardisiert und rechtfertigen eine Bearbeitung des gesamten Weltmarktes aufgrund von vereinheitlichten Produkten und Dienstleistungen ohne große Anpassungserfordernisse.⁴³

Der Zentralisierungsgrad in multinationalen Unternehmen, welche eine globale Strategie verfolgen, ist sehr hoch um die Ausnützung von ausgeprägten Skaleneffekten zu optimieren. Die Muttergesellschaften steuern zentral Teilbereiche wie Produktion und Produktgestaltung sowie Forschung und Entwicklung, während Bereiche mit direktem Kundenkontakt ausländischen Tochtergesellschaften überlassen werden.⁴⁴

Die transnationale Strategie bezweckt eine Erfüllung von allen strategischen Zielen der globalen Effizienz, der multinationalen Flexibilität und des weltweiten Lernens zur gleichen Zeit.⁴⁵

Die Besonderheiten einer transnationalen Branche sind hohe Globalisierungsvorteile sowie hoher lokaler Anpassungsdruck und veranlassen multinationale Unternehmen durch erhöhte Interaktion die Verhältnisse und Bedürfnisse in den Märkten der Gastländer zu erforschen.

Die Auswahl der Internationalisierungsstrategie entscheidet die regionale Reichweite und den regionalen Aufbau der internationalen Geschäftstätigkeit. In Form der Internationalisierungsstrategie werden die Anzahl der Auslandsmärkte und die räumliche Aufteilung der Wertschöpfungskette festgelegt. Zentrale

⁴² Macharzina, K. – Unternehmensführung, 2008: Seite 959

⁴³ Macharzina K. – Unternehmensführung, 2008: Seite 961

⁴⁴ Macharzina K. – Unternehmensführung, 2008: Seite 961.

⁴⁵ Brenner B. – Management Control in Central and Eastern European subsidiaries, 2009: Seite 32.

Faktoren für die Entscheidung über die Internationalisierungsstrategie sind die Zentralisierung oder Dezentralisierung der wichtigsten Aktivitäten sowie die Präferenz der Verteilung von Entscheidungsautonomien.⁴⁶

3.4. Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten

3.4.1. Organisationsformen

Die Organisationsform ist ein Kompromiss zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen, sowie Standardisierung und Differenzierung der Geschäftstätigkeit. Eine ideale Organisationsform gibt es nicht, denn die erleichterte Steuerung eines Unternehmens durch Zentralisierung benachteiligt die Flexibilität und erschwert somit eine Differenzierung der Geschäftstätigkeit. Eine Differenzierung wäre durch eine Dezentralisierung begünstigt, welche aber wiederum die Steuerung des Unternehmens erschwert.⁴⁷

Die Organisationsstruktur verändert sich erfahrungsgemäß mit dem Wachstum des Unternehmens und eine steigende internationale Verflechtung führt zu komplexen Organisationsformen.

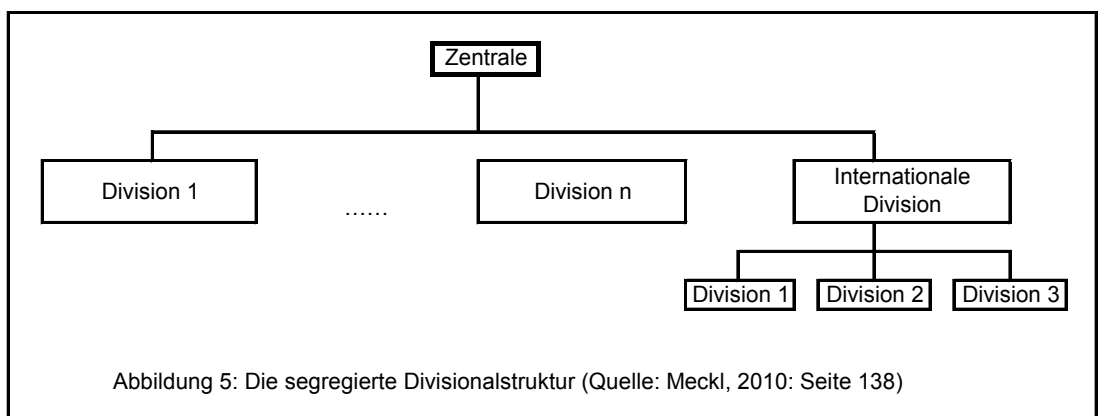
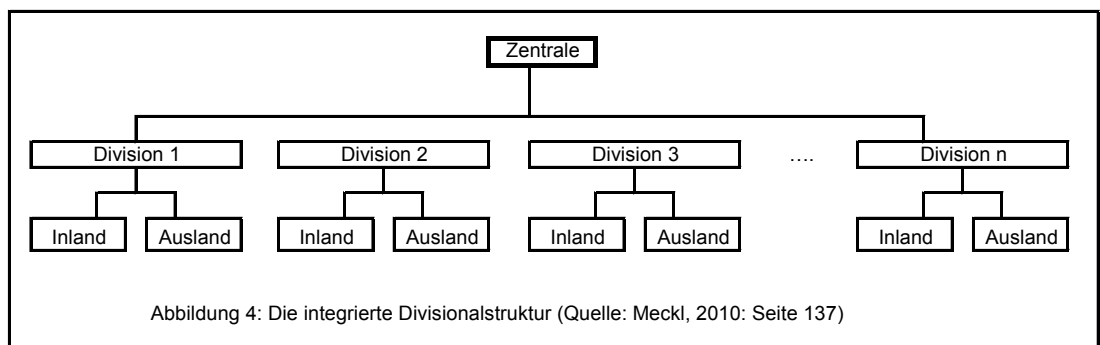
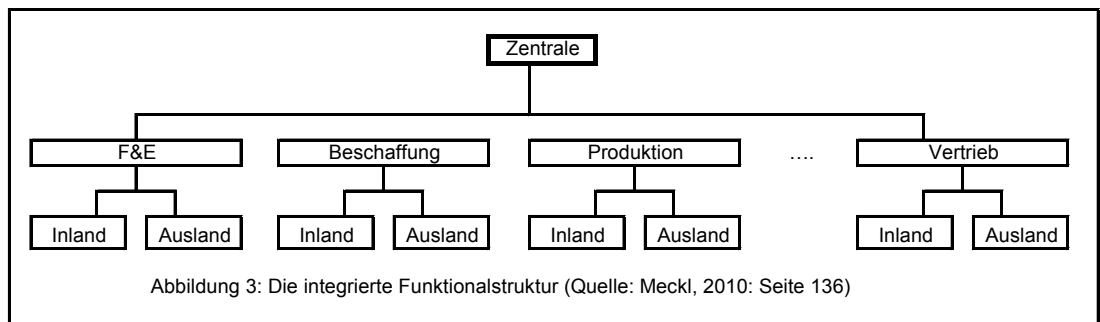
Klassische Organisationsstrukturen, ein- und mehrdimensional, orientieren sich nach Divisionen oder Funktionen des Unternehmens und unterscheiden sich bei Auslandsaktivitäten anhand einer integrierten oder segregierten Aufnahme jener in den Organisationsaufbau.⁴⁸

Die anschließenden Abbildungen geben eine graphische Darstellung der Grundmodelle eindimensionaler, internationaler Organisationsformen:

⁴⁶ Kreikebaum, H., Gilbert D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 100.

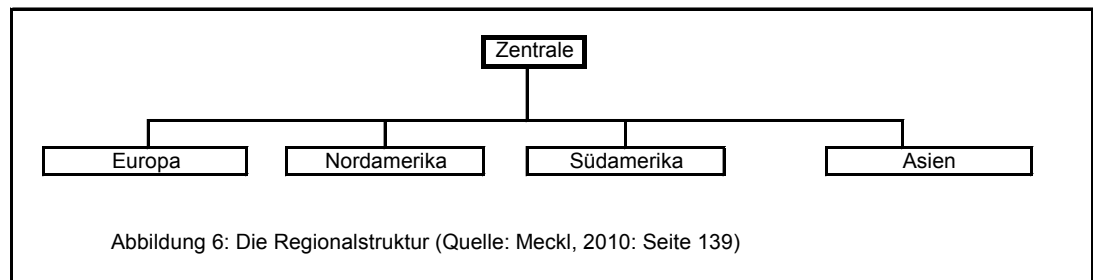
⁴⁷ <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/organisation.php>

⁴⁸ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 136.

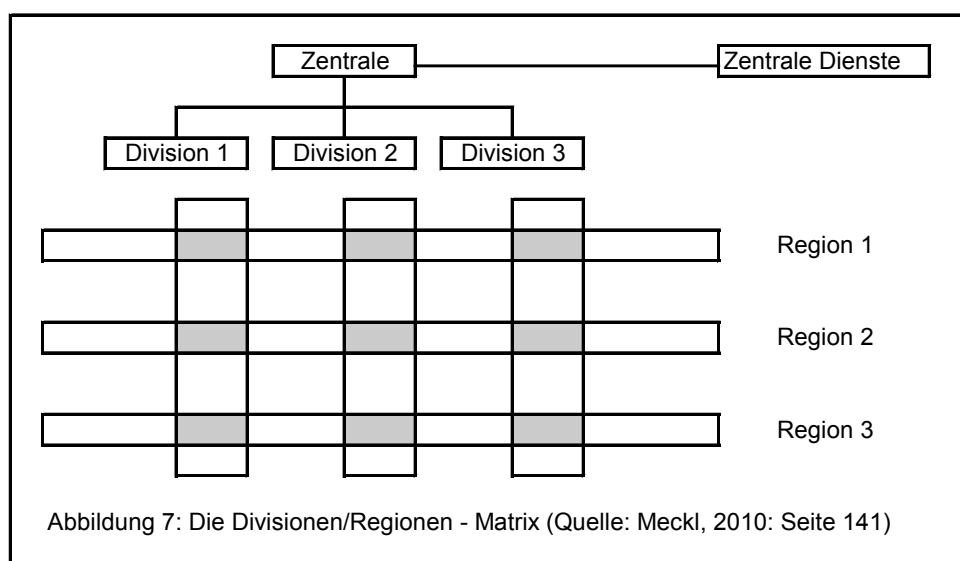


Bilden die Auslandsaktivitäten eines Unternehmens die oberste Priorität so kann dies in der Organisationsform der Regionalstruktur besonders berücksichtigt werden. Dabei erfolgt die Gliederung der Unternehmensaktivitäten rein nach geographischen Gesichtspunkten.⁴⁹

⁴⁹ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 139.



Die Komplexität der Struktur eines multinationalen Unternehmens erfassen die oben beschriebenen Organisationsformen schwer. In der Praxis haben mehrdimensionale Organisationsmodelle größere Bedeutung, denn hierbei können zwei oder mehr Dimensionen gleichzeitig verbunden werden. Wichtigste internationale Organisationsstruktur ist die Divisionen/Regionen – Matrix. Die Geschäftstätigkeit wird zu Divisionen zusammengefasst. Das Management einer Division ist für die weltweite Geschäftstätigkeit dieser Division verantwortlich, muss sich aber bei der Bearbeitung regionaler Märkte mit den dort ansässigen Tochter- bzw. Schwestergesellschaften abstimmen, denn die Regionalgesellschaften sind verantwortlich für die Geschäftstätigkeit in der jeweiligen Region. Die Verantwortung der Geschäftstätigkeit liegt also vermehrt bei den in Divisionen und Regionen eingeteilten Gesellschaften, während die Zentrale übergeordnet tätig ist und im Rahmen von zentralen Diensten die Tochtergesellschaften unterstützt.⁵⁰



⁵⁰ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seite 140.

Eine Alternative zu den bisher genannten Organisationsformen sind Holdingstrukturen, welche „die Internationalisierung von Unternehmen durch die Abspaltung und Aufnahme von selbständigen Tochtergesellschaften“ erreichen. Eine Holding ist die rechtlich selbständige Zentrale eines Konzerns, deren Hauptaufgabe die Führung, Koordination und Kontrolle der Tochtergesellschaften ist. Typischerweise führt eine Holding keine eigenunternehmerischen Tätigkeiten. Die operativen Aktivitäten sind den mit mehr oder weniger Autonomie ausgestatteten Tochtergesellschaften überlassen.⁵¹

Holdingstrukturen unterscheiden sich untereinander beispielsweise aufgrund von Kunden- oder Produktdominanz sowie Vertriebs- oder Servicedominanz:⁵²

Je nach strategischer Funktion der Muttergesellschaft unterscheidet man Finanzholding, strategische Managementholding und operative Managementholding.

Die mögliche Einflussnahme der Muttergesellschaft ist in der Finanzholding niedrig aufgrund der hohen Autonomie der Tochtergesellschaften und der Beschränkung der Führung auf die Vorgabe von finanziellen Zielgrößen.

Die strategische Managementholding erweitert ihren Einflussbereich, neben der finanziellen, auf die strategische Führung ihrer Tochtergesellschaften.

Den größten Einfluss hat die operative Managementholding auf ihre Töchter aufgrund der zentralen Koordination der operativen Tätigkeiten.

Die verschiedenen, strategischen Funktionen von Muttergesellschaften wurden in Kapitel 3, Unterpunkt 3.1. erläutert und werden daher nicht mehr gesondert erwähnt.

⁵¹ Kreikebaum, H., Gilbert, D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 124.

⁵² Macharzina, K., Oesterle, M.-J. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 809.

3.4.2. Wahl der Organisationsform⁵³

Die Wahl der Organisationsform ist von internen und externen Einflussfaktoren abhängig und soll ein organisatorisches Zusammenspiel von Struktur, Strategie, Kultur und Personal anstreben.

Sozio – kulturelle Aspekte fließen in die Auswahl der Organisationsform ein. Die Organisationsstruktur spiegelt den historischen Hintergrund eines Unternehmens, die gewachsene Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie, sowie die Nationalität der Muttergesellschaft und die Führungsstil – Präferenzen des Top – Managements wider.

Für die Organisationsstruktur müssen technisch – ökonomische Einflussfaktoren wie die Unternehmensgröße, der Grad der Internationalisierung sowie der Entwicklungsstand des Marktes und des Landes, in welchem das Unternehmen tätig ist, berücksichtigt werden.

Die Umsetzung von weltweiten Prozessabläufen und Organisationsstrukturen müssen durch Informations- und Kommunikationstechnologien gesichert sein. Datenbanken und Datennetzwerke fördern lokale Entscheidungsautonomien und erleichtern transnationale Strategien.

Besonders in einer Organisationsstruktur mit ausländischen Tochtergesellschaften sind die politisch – rechtlichen Bestimmungen zu berücksichtigen, welche aufgrund der verschiedenen Gastländer sehr unterschiedlich ausfallen können. Die gesetzlich verankerten Unterschiede in Bezug auf zum Beispiel mögliche Rechtsformen oder die Einflussnahme auf Personalzusammensetzungen beeinflussen die Wahl der Organisationsform.

⁵³ http://www.cafe-diem.de/treutler/studium/referat_organisation_in_multinationalen_unternehmen.pdf
Schrader, I., Treutler, M. – Referat zu Organisation in Multinationalen Unternehmen, Bauhaus – Universität Weimar, Fakultät Medien, 2002: Seite 5

3.5. Informatorische Gestaltungsmöglichkeiten

3.5.1. Berichtswesen⁵⁴

Das Berichtswesen erfüllt vor allem eine unterstützende Funktion für das Management eines Unternehmens, da durch die erstellten Berichte Informationen geliefert werden, auf Basis welcher die Mitglieder des Managements Entscheidungen zur Steuerung und Planung des Unternehmens treffen können.

Die Gestaltung des Berichtswesens richtet sich nach den Informationsbedürfnissen des Managements und beinhaltet die Erstellung von Standardberichten, zur Übermittlung aktueller Daten, Abweichungsberichten, welche zur Kontrolle und Einschätzung von spezifischen Situationen und Entwicklungen erstellt werden, und Bedarfsberichten, zur Erfüllung aktueller Informationsinteressen.

Im internationalen Kontext ergeben sich spezielle Informationsbedürfnisse an das Berichtswesen. Es muss gewährleistet sein, dass die konzernintern erstellten Berichte Informationen sowohl über einzelne Tochtergesellschaften, als auch über die Gesamtgesellschaft liefern, aus denen die Beurteilung von Chancen und Risiken in inländischen wie auch ausländischen Märkten möglich ist.

Das Berichtswesen eines multinationalen Unternehmens versorgt idealerweise sowohl das Management der Mutter- als auch der Tochtergesellschaften mit relevanten Informationen über die Tochtergesellschaften. Dabei ist vor allem für die Muttergesellschaften essentiell, die Informationen vereinheitlicht zu erhalten, damit diese als Grundlage zur Führung des Gesamtunternehmens genutzt werden können.

Hierzu ist auch die Eliminierung aller konzerninternen Vorgänge besonders wichtig, welche zuerst durch die Vereinheitlichung der Informationen vergleichbar gemacht werden.

⁵⁴ Bocek, D. – Integriertes Informations- und Berichtswesen für ein Tochterunternehmen, 1993: Seiten 49 – 62.

Die Informationen ausländischer Tochtergesellschaften sind durch länderspezifische Eigenarten und Gesetze beeinflusst. Nationale Besonderheiten, beispielsweise in der Rechnungslegung, bei Bewertungsverfahren oder auch bei Definitionen von Kostenbegriffen, können entschärft werden und durch Informationsvereinheitlichung an die Vorstellungen der Muttergesellschaft angepasst werden. Das gewährleistet eine unternehmensweite Vergleichbarkeit der Daten.

3.5.2. Controlling⁵⁵

Das Controlling in multinationalen Unternehmen übt vor allem eine Koordinationsfunktion für die Planung und Kontrolle der Ergebniszahlen der inländischen wie auch ausländischen Tochtergesellschaften aus. Die Koordination von Angebot und Bedarf der Informationen aus Tochtergesellschaften zur Versorgung der Unternehmensleitung mit aussagekräftigen Zahlen übernimmt das Controlling.⁵⁶

Im Controlling konzentrieren sich die Abläufe für Planung und Steuerung, sowie für die Festlegung von zu erreichenden Ziele, sowohl für den Finanz- als auch Leistungsbereich eines Unternehmens. Anhand der vom Controlling an die Entscheidungsträger eines Unternehmens gelieferten Informationen werden Analysen und Berechnungen durchgeführt, um die Auswahl betriebswirtschaftlicher Verfahrensweisen und ähnliche Entscheidungen vorzubereiten, aber auch um die Wirtschaftlichkeit von Projekten, unter anderem Investitionen, beurteilen zu können.⁵⁷

Das Controlling kann zentral oder dezentral organisiert sein, wobei beim hohen Zentralisierungsgrad die Controlling Kompetenzen in der Muttergesellschaft vereint und bei einem hohen Dezentralisierungsgrad jene bei den Tochtergesellschaften liegen.

⁵⁵ Hoffjan, A., Weide, G. – Organisation des internationalen Controlling – Im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung 2006: Seiten 389-406.

⁵⁶ Eichinger, N. – Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling 2008: Seite 54.

⁵⁷ Napokoj, E. – Risikominimierung durch Corporate Compliance, 2010: Seite 14.

Das Controlling der einzelnen Tochtergesellschaften kann hinsichtlich der Ziele, Aufgaben, Instrumente und Daten des Controllings standardisiert oder differenziert zum Konzerncontrolling sein.

Eine Standardisierung und Differenzierung kann im nationalen Kontext auf die strategische Rolle der Tochtergesellschaft zurückgeführt werden. Bei ausländischen Tochtergesellschaften ist eventuell eine länderspezifische Differenzierung vorzunehmen.

Eine Standardisierung oder Differenzierung des Controllings auf Ebene der Tochtergesellschaften begründen ihre unterschiedlichen Eigenschaften wie zum Beispiel ihre Größe und die Dauer ihrer Konzernzugehörigkeit oder die Art ihrer Tätigkeit.

Große Tochtergesellschaften – gemessen an ihrem Umsatz oder ihrer Mitarbeiteranzahl – differenzieren sich oft durch ein eigenes Controlling, welches aber ein Mindestmaß der Charakteristika des Konzerncontrollings aufweisen muss um dieses ohne großen zusätzlichen Aufwand mit Daten versorgen zu können.

Die Dauer der Konzernzugehörigkeit bezieht sich auf die mögliche Unterscheidung von erworbenen und gegründeten Tochtergesellschaften. Controlling Systeme akquirierter Tochtergesellschaften sind zumeist sehr differenziert mit eigenen Kontenplänen, Stücklisten und Verrechnungspreisen. Eine Integration in das zentrale Controlling System ist arbeitsintensiv, denn während der Übergangsphase müssen sowohl lokale als auch zentrale Controlling Aufgaben erfüllt werden.

Die unterschiedlichen Arten der Tätigkeit von Tochtergesellschaften unterstützen eine Differenzierung des Controllings. Die Evaluierung der Tochtergesellschaften basierend auf einheitlichen Zielgrößen ist umstritten: „Eine Evaluation einzelner Vertriebsstandorte sollte anhand vertriebsorientierter Kennzahlen erfolgen; zum Beispiel Umsatz oder Marktanteil, während bei einem Produktionsstandort eher

fertigungsorientierte Kennzahlen zu verwenden sind, zum Beispiel Auftragseingänge oder Verbrauchsabweichungen.“⁵⁸

Eine Standardisierung im Controlling auf Konzernebene ist für eine einheitliche und zielführende Steuerung unumgänglich. Neben Kostenersparnissen aus Synergie Effekten und geringerem Koordinationsaufwand sind Transparenz und schnellere Erstellung und Veröffentlichung von Abschlüssen praxisrelevante Überlegungen. Einheitliche Richtlinien ermöglichen eine ständige Vergleichbarkeit in der Leistungs- und Erfolgsbeurteilung, wodurch bei ähnlichen Marktbedingungen ein internes Benchmarking festgelegt werden kann um fehlerhafte Entwicklungen und Entscheidungen der Tochtergesellschaften zentral rasch zu erkennen.

Der Vorteil einer Differenzierung im Controlling auf Ebene der Tochtergesellschaften besteht hauptsächlich darin, dass lokale Besonderheiten berücksichtigt werden können. Dies ist besonders im internationalen Kontext bedeutend um auf externe Faktoren wie unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften und Kulturunterschiede reagieren zu können. (Vergleiche dazu Kapitel 4, Unterpunkt 4.1.3.)

3.5.3. Planung

Planung ist für Muttergesellschaften ein wesentliches Instrument sowohl zur Steuerung, als auch Koordination von Tochtergesellschaften und erfolgt durch periodisch – zumeist jährlich – wiederkehrende Vorgaben der Muttergesellschaft an die einzelnen Tochtergesellschaften bezüglich Ziele, Maßnahmen und Ressourcen.⁵⁹

Vorgaben in der Zielplanung bedeutet die Entwicklung von Zielen der Tochtergesellschaften in Anlehnung an die Ziele – vielleicht auch konsistent mit den Zielen – des Gesamtunternehmens. Der Muttergesellschaft ist durch die

⁵⁸ Hoffjan, A., Weide, G.: Organisation des internationalen Controlling – Im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung 2006: Seiten 396 in Anlehnung an Reichmann, 2001, Seiten 489 und 365ff.

⁵⁹ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 242.

Definition von Soll – Daten die Steuerung der Entscheidungen in den Tochtergesellschaften, zu Gunsten der eigenen Ziele, möglich.

Ein weiterer Aspekt der Planung umfasst die Festlegung der strategischen Aufgabe der Tochtergesellschaften sowie der, zur Erreichung damit verbundenen, Maßnahmen, hinsichtlich der Unternehmenstätigkeit. Die Maßnahmenplanung kann unter anderem produktspezifisch oder organisatorisch charakterisiert sein.

Weiterführend ist für das Umsetzen der Maßnahmen auf Ressourcen zurückzugreifen. Art und Ausmaß der benötigten Ressourcen ist, spezifisch für Funktions- oder Produktionsbereiche, zu identifizieren und zu planen.⁶⁰

Ausgehend von einer zentral, von der Muttergesellschaft, ausgeführten Planung von Maßnahmen und Ressourcen, erwächst ein hoher Kostenaufwand aus der oft schwierigen Informationsgewinnung. Ein zentrales Zusammenführen der Budgets der einzelnen Tochtergesellschaften ist nicht minder herausfordernd. Eigene Besonderheiten bestehen vor allem in der Zusammenarbeit mit ausländischen Tochtergesellschaften aufgrund von Sprachunterschieden und Einflüssen aus sozio – kulturellem Hintergrund, unterschiedlichen Währungssystemen, Rechnungslegungsvorschriften oder auch politischen Umweltbedingungen. Um einen effizienten und konstruktiven Planungsprozess zu gewährleisten, müssen die Tochtergesellschaften, abhängig von deren strategischen Bedeutung im Konzern, einbezogen und unterstützt werden.⁶¹

3.5.4. Revision

Die Einrichtung einer *internen Revision* soll die Kontrolltätigkeit im Unternehmen erhöhen und das Management in dieser Funktion unterstützen. Verfahrensweisen des Risikomanagements müssen in periodischen Abständen kontrolliert werden, damit deren Einhaltung, aber auch Wirksamkeit, Angemessenheit und Effizienz gewährleistet ist. Ergebnis ist eine verbesserte Überwachungstätigkeit der dafür im Unternehmen eingerichteten Institutionen⁶²

⁶⁰ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 242f.

⁶¹ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 243.

⁶² Napokoj, E. – Risikominimierung durch Corporate Compliance, 2010: Seite 13.

Die interne Revision überprüft die Vorgänge und Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens auf Konformität mit unternehmensinternen Regelungen und Gesetzen, welche in den Statuten, Handbüchern oder Niederschriften festgehalten sind. Eine weitere Aufgabe besteht darin zu überprüfen, ob die unternehmensintern erstellten Informationen für das Management korrekt, pünktlich und zuverlässig aufbereitet werden.⁶³

Je nach Größe des Unternehmens kann die Funktion der internen Revision von der Geschäftsleitung zu einer geeigneten unternehmensexternen Institution übergehen.⁶⁴ Die Muttergesellschaft kann diese Rolle der externen Institution übernehmen und erhält somit weitere intensive Informationsrechte zur besseren Überwachung der Tochtergesellschaft.

Die *externe Revision* wird durch die Bestellung eines unabhängigen, kompetenten und qualifizierten Prüfers zur jährlichen Abschlussprüfung ermöglicht. Der Abschlussprüfer erstellt einen Prüfungsbericht indem eine Erklärung abgegeben wird ob die Aktivitäten des Unternehmens den rechtlichen und gesetzlichen Bestimmungen des Stammlandes entsprechen und die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage die tatsächliche wirtschaftliche Lage des Unternehmens darstellt. Der Abschlussprüfer wird vom Aufsichtsrat bestellt und berichtet direkt an den Vorstand als auch an den Aufsichtsrat und an die Aktionäre.⁶⁵

Eine Abschlussprüfung empfiehlt sich für alle Tochtergesellschaften innerhalb eines Konzerns, besonders für ausländische Tochtergesellschaften aufgrund der unterschiedlichen Rechnungslegungssysteme und gesetzlichen Vorschriften, deren Einhaltung von der Muttergesellschaft häufig aus fehlender Fachkenntnis nicht beurteilt werden kann. Außerdem erhält die Muttergesellschaft von externer Seite eine objektive Darstellung der Vermögens-, Ertrags-, und Finanzlage und wird über Schwachstellen in den Tochtergesellschaften informiert.

⁶³ Napokoj, E. – Risikominimierung durch Corporate Compliance, 2010: Seite 13.

⁶⁴ Österreichischer Corporate Governance Kodex, 2006: Seite 17f.

⁶⁵ OECD – Grundsätze der Corporate Governance, 2004: Seite 25.

3.6. Personenorientierte Gestaltungsmöglichkeiten

3.6.1. Die Verantwortlichkeit für Personalentscheidungen

Die Entscheidung über Personalfragen in Tochtergesellschaften führt häufig zu einem gespannten Verhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften.

Werden Personalentscheidungen zentral von der Muttergesellschaft getroffen kann große personalpolitische Kontrolle ausgeübt werden, jedoch entsteht für jede personalpolitische Entscheidung ein Kampf zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften vor dem Hintergrund ob erstens weiteres Personal notwendig ist und zweitens wie viel Kosten damit verbunden sein dürfen.⁶⁶

3.6.2. Delegiertenentsendung und Führungskräfte transfer

Multinationale Unternehmen greifen auf Prozesse der international orientierten Personalentwicklung zurück um so die Auswahl der am besten qualifizierten Mitarbeiter für strategisch wichtige Positionen zu gewährleisten. Eine Möglichkeit ist durch den Einsatz von Expatriates – die Entsendung von Fach- und Führungskräften aus der Muttergesellschaft – neuralgische Stellen in ausländischen Tochtergesellschaften zu besetzen, zusätzlich kann durch den Einsatz von Inpatriates eine Integration in die Muttergesellschaft, beziehungsweise in andere ausländische Tochtergesellschaften, erfolgen.⁶⁷

Der Austausch von Fach- und Führungskräften kann in der Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften mehrere Funktionen erfüllen.

Ist der Einsatz von Expatriates vordergründig zur Steuerung und Kontrolle der ausländischen operativen Unternehmen gedacht, so spricht man von Wachhund- oder Trouble – Shooting Strategie. Hierbei können während des Aufbaus einer Tochtergesellschaft, aber auch während wirtschaftlich schwieriger Phasen, die konzernweiten Strategien und Ziele leichter umgesetzt werden. Zusätzlich bewirkt

⁶⁶ Harris, H., Holden, L. – Between autonomy and control: Expatriate managers and strategic IHRM in SMEs, 2001: Seite 77.

⁶⁷ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 353.

der Austausch von Arbeitskräften im Rahmen einer Entwicklungs- und Nachwuchs Strategie persönliche Weiterentwicklung. Besonders für potentielle Führungskräfte bedeuten das Kennen von Landes- und Unternehmenskultur sowie das Verfügen über informelle Kommunikationskanäle in ausländische Tochtergesellschaften einen Vorteil. Ähnlich dazu kann durch Verfolgen der Senior – Management oder High – Potential Strategie Überwachung der Auslandsaktivitäten und Personalentwicklung vereint werden. Dabei werden Führungskräfte des Top Managements in strategisch besonders wertvolle Auslandsgesellschaften zur Ausübung entscheidender Positionen entsandt.⁶⁸

Die Entsendung von Delegierten der Muttergesellschaft beziehungsweise der Austausch von Führungskräften tritt vermehrt während der Anfangs- und Aufbauphase der Integration von Tochtergesellschaften auf um die Implementierung von Know-how und die einheitliche Unternehmensführung zu sichern.⁶⁹

Die Entsendung von Führungskräften sichert den Wissenstransfer und erleichtert die Kommunikation. Außerdem wird die Unternehmenskultur an die Tochtergesellschaften auf direktem, persönlichem Weg kommuniziert und vorgelebt.

Im internationalen Kontext spricht man von Führungskräfte transfer bei einem längeren – ein bis fünf Jahre – Auslandsaufenthalt der Manager. Ein internationaler Personalaustausch ist in beide Richtungen möglich. Führungskräfte der Muttergesellschaft werden in das Management der Tochtergesellschaften transferiert oder Führungskräfte der Tochtergesellschaften absolvieren einen Auslandsaufenthalt in der Muttergesellschaft.⁷⁰

Manager der Muttergesellschaft im Auslandseinsatz (Expatriats) tragen wesentlich zur Verbreitung der gesamtunternehmerischen Strategie innerhalb von ausländischen Tochtergesellschaften bei. Die Muttergesellschaften vertrauen in vielerlei Hinsicht für die Koordination und Kontrolle weltweiter Geschäftstätigkeit auf Expatriats. Manager aus dem Heimatland der Muttergesellschaft verfügen über eine große Expertise der Unternehmenskultur und der Vorgehensweise der

⁶⁸ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 354f.

⁶⁹ Goethe, F. – Internationaler Personaleinsatz, 1998: Seite 119f.

⁷⁰ Kutschker M., Schmid, S. – Internationales Management, 2006: Seite 1022.

Konzern – Geschäftsführung und können diese an lokale Arbeitnehmer vermitteln. In Richtung Muttergesellschaft strömen Informationen und Ratschläge betreffend der Machbarkeit der Umsetzung von Strategien und Regeln in den ausländischen Tochtergesellschaften.

Expatriats sind das Verbindungsstück zwischen Mutter- und ausländischen Tochtergesellschaften. Sie interpretieren die sich vom Heimatland unterscheidenden kulturellen und gesellschaftlichen Werte sowie Charakteristika der Geschäftstätigkeit und Geschäftsführung.⁷¹

Internationaler Personaleinsatz und daraus abgeleitet auch die Auswahl der Arbeitnehmer sind von der personalpolitischen Grundhaltung der Muttergesellschaft abhängig. Perlmutter's Ansätze der ethnozentrischen, polyzentrischen, geozentrischen und regiozentrischen Orientierung differenzieren die personalpolitischen Entscheidungen. Je nach Orientierung des Personalmanagements der Muttergesellschaft gestaltet sich die Auswahl von Führungskräften in Abhängigkeit der Nationalität und bestimmt somit die Richtung und den Umfang des Führungskräfte transfers.⁷²

Die ausgeübte Kontrolle von entsendetem Personal kann entweder autoritäre Züge haben indem konkrete Anweisungen kommuniziert werden oder informelle, wenn Kommunikation und Information zur Einführung der gesamtunternehmerischen Vorstellungen im Mittelpunkt stehen.⁷³

3.6.3. Kontakte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft

Die Kontakte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften bezwecken eine kurzfristige Koordination der Entscheidungen und Aktivitäten. Manche Anlässe und Entscheidungen bedürfen aufgrund ihrer Komplexität und Wichtigkeit für die gesamtunternehmerische Entwicklung persönlichem Kontakt und persönlicher Unterstützung oder Weisung.⁷⁴

⁷¹ Harris, H., Holden, L. – Between autonomy and control: Expatriate managers and strategic IHRM in SMEs, 2001: Seite 77.

⁷² Goethe, F. – Internationaler Personaleinsatz, 1998: Seite 120.

⁷³ Harris, H., Holden, L. – Between autonomy and control: Expatriate managers and strategic IHRM in SMEs, 2001: Seite 77.

⁷⁴ Kutschker M., Schmid, S. – Internationales Management, 2006: Seite 1019.

Die Muttergesellschaft behält aufgrund ihrer hierarchisch übergeordneten Position Weisungsrechte und kann dadurch selbst bei weitgehender Autonomie der Tochtergesellschaften die Vorgänge beeinflussen. Persönliche Weisungen erfordern hohe fachliche Kompetenz und einen großen Einblick in das Geschehen und führen mit steigender Anzahl der Tochtergesellschaften zu einer Überforderung des Managements der Muttergesellschaft. Daher wird auf diesen Koordinationsmechanismen nur in Notfällen zurückgegriffen.⁷⁵

Ein weiterer persönlich gestalteter Koordinationsmechanismus ist der Besuchsverkehr zwischen Mutter – und Tochtergesellschaften. Der Besuchsverkehr ist der kurzfristige Austausch von Personen und bezweckt vor allem durch persönliche Kommunikation Anweisungen und Abstimmungen konzerninterner Prozesse und Aktivitäten abzuwickeln.⁷⁶

Der Besuchsverkehr ist beidseitig gestaltbar entweder erfolgen Besuche von Vertretern der Muttergesellschaft bei den einzelnen Tochtergesellschaften oder Vertreter der Tochtergesellschaft besuchen die Muttergesellschaft. Durch den kurzfristigen Charakter des Besuchsverkehrs ist der persönliche Kontakt zu einer großen Anzahl an Tochtergesellschaften möglich.⁷⁷

Erschwerend wirkt sich jedoch der Zeit- und Kostenfaktor aus. Die räumliche Distanz vor allem zu ausländischen Tochtergesellschaften gestaltet den Besuchsverkehr sehr zeitintensiv und lässt die Reisekosten ansteigen, wodurch häufig ein intensiver persönlicher Kontakt verhindert wird.

3.6.4. Leistungsbeurteilung und Entlohnung⁷⁸

Die Gestaltung eines Entlohnungssystems trägt zur Implementierung der gesamunternehmerischen Strategie bei.

⁷⁵ Kutschker M., Schmid, S. – Internationales Management, 2006: Seite 1019.

⁷⁶ Macharzina, K., Oesterle, M.-J., Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 714.

⁷⁷ Kutschker M., Schmid, S. – Internationales Management, 2006: Seite 1021f.

⁷⁸ Harzing, A. – International Human Resource Management: Seite 308ff.

Ein Entlohnungssystem kann aus monetären und nicht monetären Vergütungen bestehen wie zum Beispiel aus dem Grundgehalt, Sachbezügen, Sozialleistungen, Vergünstigungen, Sonderzulagen und Boni – zumeist in Abhängigkeit des Unternehmenserfolges.

Der Einsatz eines Portfolios von Entlohnungsinstrumenten erleichtert dem Unternehmen Arbeitnehmer zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Der Erfolg eines Unternehmens ist abhängig von kompetenten, gut ausgebildeten Arbeitnehmern und durch gute, sich von Mitbewerbern abhebende Entlohnungssysteme können die besseren Arbeitnehmer für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden und somit ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden.

In der Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften kann ein Entlohnungssystem dazu beitragen, dass mögliche Interessenskonflikte vermieden werden indem Arbeitnehmer durch Anreizentlohnung zu der Muttergesellschaft nach angemessenem Verhalten motiviert werden können.

Fairness ist ein wesentlicher Aspekt in Entlohnungssystemen und ist in Konzernen schwierig zu gewährleisten. Besonders Konzerne mit ausländischen Tochtergesellschaften müssen eine Balance finden um eine weltweite Einheitlichkeit des Entlohnungssystems unter Berücksichtigung von unterschiedlichen lokalen Präferenzen und unterschiedlichen Bedürfnissen der Arbeitnehmer zu sichern. Der internationale Personalaustausch erweitert die Anforderungen an ein Entlohnungssystem. Bei der Entsendung von Personal werden Aspekte des Privatlebens des Arbeitnehmers, wie die Wohnsituation oder die Ausbildungsmöglichkeit für Kinder in den Gastländern, in das Entlohnungssystem aufgenommen.

3.7. Finanzielle Gestaltungsmöglichkeiten

3.7.1. Kapital- und Finanzierungsstruktur

In multinationalen Unternehmen gilt die konsolidierte, weltweite Kapitalstruktur als ausschlaggebend aufgrund der Risiken, welche aus der Intensität der finanziellen

Verflechtung von Mutter- und Tochtergesellschaften erwachsen. Denn Insolvenz oder jegliche Form von finanziellen Schwierigkeiten von Tochtergesellschaften kann schwerwiegende Folgen für die Muttergesellschaft haben. Es gilt die Kapitalstruktur so zu formen, dass ein optimales Verhältnis von Eigenkapital und Schulden gefunden wird um das Interesse der Kapitaleigner zu wahren.

Muttergesellschaften können die Kapitalstruktur durch den konzerninternen Fluss von Finanzmitteln beeinflussen. Die Möglichkeiten erstrecken sich von einer Finanzierung der Tochtergesellschaften über die Gewährung von Darlehen jeglicher Art und Eigenkapital Investitionen bis hin zur Einforderung von Dividenden und Rückzahlung von bereitgestelltem Kapital und Zinsen. Die Kanäle sowie die Zeitpunkte der finanziellen Transaktionen und Transfers sind dadurch über die Muttergesellschaft kontrollierbar.⁷⁹

Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme für Muttergesellschaften auf die Entscheidungen über die Finanzierungsstruktur der Tochtergesellschaften ist die Garantiegewährung. Grundsätzlich ist in Multinationalen Unternehmen erwünscht, dass ihre Tochtergesellschaften sich finanziell unabhängig, auf eigenen Füßen stehend, behaupten können. Jedoch verspüren Muttergesellschaften eine moralische Verpflichtung die Gläubiger ihrer Tochtergesellschaften im Falle einer Insolvenz schadlos zu halten. Somit erfolgt indirekt automatisch eine Garantiestellung auch wenn diese nicht offiziell kommuniziert wird.⁸⁰

3.7.2. Transferpreise

Die Festlegung der Preise für den konzerninternen Austausch von Produkten und Dienstleistungen ist für nationale wie multinationale Unternehmen ein sensibles Thema, denn die daraus resultierenden Kosten finden sich zu hundert Prozent direkt in den Aufwendungen der Tochtergesellschaften wieder.⁸¹

Transferpreise ermöglichen Konzernen Zölle und Devisenkontrollen zu umgehen sowie Gewinne innerhalb eines Konzerns zu verschieben um die tatsächliche

⁷⁹ Lausch, A. – Optimal Financial Structure of foreign subsidiaries, 1995: Seite 50.

⁸⁰ Lausch, A. – Optimal Financial Structure of foreign subsidiaries, 1995: Seite 59.

⁸¹ Eiteman, D., Stonehill A., Moffett, M. – Multinational Business Finance, 2007: Seite 685.

Höhe der Gewinne von Tochtergesellschaft zu verbergen, beispielsweise aus Steuergründen. Eine Vielzahl von Staaten hat entgegenwirkend Gesetze zur Überprüfung von konzerninternen Transferpreisen erlassen.⁸²

In diesem Zusammenhang haben Transferpreise eine Einkommensverteilungsfunktion und eine Gestaltung jener beeinflusst die Erreichung von Zielsetzungen in steuerlicher, handelsrechtlicher und auch vergütungsbezogener Hinsicht.⁸³

Die Einflussnahme auf die Festsetzung von konzerninternen Transferpreisen führt zu einer Verdrehung der erzielten Gewinne auf Basis deren möglicherweise verfälschte Leistungsevaluierungen des Tochtergesellschaft – Managements vorgenommen werden. Die zentrale Festlegung der konzerninternen Transferpreise durch die Muttergesellschaft gefährdet den Anreiz des Managements in Tochtergesellschaft für den eigenen Nutzen tätig zu sein.⁸⁴

So ist die grundsätzliche Aufgabe für die Festsetzung der Verrechnungspreise, die Erfolgszahlen der einzelnen Unternehmenseinheiten durch die Verrechnung des Austauschs konzerninterner Waren oder Dienstleistungen nicht zu verzerren, damit eine wahrheitsgetreue Darstellung des Anteils der Tochtergesellschaften am Erfolg des Konzerns gewährleistet ist. In der Praxis sind Transferpreise zumeist an Marktpreisen und tatsächlich aufgetretenen Kosten orientiert oder sind abhängig von der Verhandlungsbasis der einzelnen Unternehmenseinheiten.⁸⁵

3.7.3. Cash Management

Cash Management wird angewandt um die kurzfristig verfügbaren Geldmittel, und deren Verwendung, innerhalb eines Konzerns schnell und effizient kontrollieren zu können. Dies erfordert korrekte und vorausschauende Auswertungen sowie eine

⁸² Shapiro, A. – Multinational Financial Management, 2006: Seite 687.

⁸³ Macho, R., Steiner, G., Ruess, S. - Verrechnungspreise kompakt, 2007: Seite 19.

⁸⁴ Eiteman, D., Stonehill A., Moffett, M. – Multinational Business Finance, 2007: Seite 689.

⁸⁵ Eichinger, N. – Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling, 2008: Seite 54.

Erleichterung der Vereinigung als auch Verteilung der Geldmittel unter möglichst geringen Kosten.⁸⁶

Die zentrale Führung eines konzernweiten Cash Managements reduziert den Informationsnachteil der Muttergesellschaft hinsichtlich der Geldmittelbestände der einzelnen Tochtergesellschaften und verleiht somit finanzielle Kontrollmöglichkeiten. Die Muttergesellschaft kann alle mit kurzfristigen Geldmitteln verbundenen Entscheidungen zugunsten des gesamtunternehmerischen Ziels beeinflussen.⁸⁷

Die Einführung eines Cash Pools – die Zusammenlegung aller konzernweiten kurzfristigen Geldmittel in einem zentralen Depot⁸⁸ - kann zu Motivationsproblemen auf Seiten der Manager von Tochtergesellschaften führen. Motivationsproblemen kann, durch das zur Verfügung stellen von den zuerst gesammelten Geldmitteln zu besseren Konditionen als am Markt üblich, entgegengewirkt werden. Daraus folgend werden Manager der Tochtergesellschaften zumindest Teile ihre Geldmittel freiwillig zur Verfügung stellen, wenn damit ein höherer Ertrag als bei alternativen, konzernexternen Veranlagungsmöglichkeiten erwirtschaftet werden kann. Im Gegenzug dazu muss die Muttergesellschaft die Tochtergesellschaften, wann auch immer gefordert und notwendig, mit Geldmitteln versorgen⁸⁹

⁸⁶ Shapiro, A. – Multinational Financial Management, 2006: Seite 647.

⁸⁷ Shapiro, A. – Multinational Financial Management, 2006: Seite 648.

⁸⁸ Eiteman, D., Stonehill A., Moffett, M. – Multinational Business Finance, 2007: Seite 728.

⁸⁹ Shapiro, A. – Multinational Financial Management, 2006: Seite 658.

4. SPEZIFISCHE PROBLEME BEI AUSLÄNDISCHEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN

4.1. Kulturelle Distanz

4.1.1. Kulturdimensionen nach Hofstede

Die Erkenntnisse von Geert Hofstede in *Culture's consequences* (1980, 2001) über die Unterschiede der Kulturen verschiedener Nationen und deren Auswirkungen beziehungsweise Einflüsse auf Organisationen und auf das Verhalten von Menschen innerhalb dieser Organisationen sind in der Literatur des Internationalen Managements bis heute von großer Bedeutung und zählen zu den Teilen der auf Kultureinflüsse beziehenden Literatur, die besonders häufig zitiert werden.

Hofstede definiert, in Anlehnung an Kluckhohn⁹⁰, Kultur komprimiert als die kollektive Programmierung des Geistes, welche Mitglieder einer Gruppe von Menschen von denen einer anderen unterscheidet. Diese Definition beschränkt sich auf die messbaren Aspekte von Kultur, die Wertesysteme beinhaltet und betrachtet Werte als einen wesentlichen Baustein von Kultur.⁹¹

Hofstede betrachtet die Differenzen im Denken und sozialen Handeln von fünfzig Nationen und drei Regionen auf Länderebene und identifiziert vier kulturelle Dimensionen, einhergehend mit möglichen Ursprungsquellen sowie Vorhersagen und Konsequenzen für das Unternehmensmanagement. Die zugrundeliegende Studie wurde unter IBM Angestellten im Jahr 1969 mit ungefähr 30.000 und noch einmal im Jahr 1973 mit ungefähr 41.000 durchgeführt.⁹²

⁹⁰ Hofstede, G.: *Culture's consequences*, Seite 21 nach Kluckhohn, 1951 S. 86, 5: Kultur besteht aus schematisierten Wegen des Denkens, Fühlens und Reagierens, angeeignet und übermittelt vor allem durch Symbole, die die charakteristischen Errungenschaften einer Gruppe von Menschen bezeichnet, inklusive der Ausgestaltung ihrer Artefakte; der essentielle Kern einer Kultur besteht aus traditionellen Ideen und im Besonderen aus den angehefteten Werten.

⁹¹ Hofstede, G. – *Culture's consequences*, 1987: Seite 21

⁹² Harzing, A. – *International Human Resource Management*, 2007: Seite 144.

Die vier aufgezeigten Kulturdimensionen sind „Power Distance“ (Machtdistanz), „Uncertainty Avoidance“ (Unsicherheitsvermeidung), „Individualism versus Collectivism“ (Individualismus gegen Kollektivismus) und „Masculinity versus Femininity“ (Maskulinität gegen Femininität). Eine fünfte Kulturdimension, Langfristige versus Kurzfristige Orientierung, fügte Hofstede später hinzu.

Machtdistanz beschreibt in welchem Ausmaß das Ungleichgewicht von Macht innerhalb einer Organisation akzeptiert wird und tritt üblicherweise in Form von Hierarchie auf, die aus der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergeordnetem resultiert. Machtdistanz ist eine Maßeinheit, mit Hilfe derer jene Beziehung analysiert wird und die interpersonelle Macht und Einflussnahme aus Sicht des Schwächeren gemessen wird.⁹³

Es wird ausgedrückt, in welchem Ausmaß das untergeordnete, beziehungsweise schwächere, Mitglied einer Organisation das Ungleichgewicht von Macht akzeptiert und sogar erwartet.⁹⁴

In von großer Machtdistanz geprägten Kulturen ist die Ausübung von Macht ausschlaggebend für die Koordination der verschiedenen Akteure einer Organisation und kann diese vor Unsicherheiten schützen.⁹⁵

Große Machtdistanz wird in Organisationen oftmals durch große, vertikale Hierarchiestrukturen erkennbar, wobei die untergeordneten Mitglieder nicht in Betracht ziehen Entscheidungen und Anordnungen der Vorgesetzten zu diskutieren.⁹⁶

Konsequenzen von großer Machtdistanz für Organisationen sind ein hoher Zentralisierungsgrad, große Organisationspyramiden, ein hoher Anteil an Aufsichtspersonal, große Gehalts- und Lohnunterschiede, geringe Qualifikation der unteren Arbeitnehmerschicht, sowie die größere Wertschätzung von Angestellten gegenüber Arbeitern. Hingegen sind die Konsequenzen von geringer Machtdistanz ein geringerer Zentralisierungsgrad, flachere Organisationsstrukturen, ein geringerer Anteil von Überwachungspersonal, geringere Gehalts- und

⁹³ Hofstede, G. – Culture's consequences, 1987: Seite 70f.

⁹⁴ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 144.

⁹⁵ Hofstede, G. – Culture's consequences, 1987: Seite 215.

⁹⁶ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 144.

Lohnunterschiede, gute Qualifikation der unteren Arbeitnehmerschicht, sowie Gleichstellung der Produktions- und Büromitarbeiter.⁹⁷

Unsicherheitsvermeidung beschreibt die Toleranz von Mitgliedern einer Kultur gegenüber Unsicherheit und dem daraus entstehenden Bedürfnis die Unsicherheit durch das Setzen von Aktionen zu überwinden. Einige Mitglieder einer Kultur verspüren ein größeres Bedürfnis als andere. Das weist darauf hin, dass Unsicherheitsvermeidung, neben dem kulturellen Aspekt, auch von der Persönlichkeit eines jeden einzelnen Mitglieds abhängig ist.⁹⁸

Das Ausmaß von Unsicherheitsvermeidung innerhalb einer Kultur spiegelt die Neigung der Mitglieder dieser Kultur wider, unsichere und unbekannte Situationen als Bedrohung zu empfinden.⁹⁹

Individualismus versus Kollektivismus ist die dritte Kulturdimension und beschreibt wie sich die Privatperson gegenüber Kollektivismus in Gesellschaften verhält. Die Beziehung zwischen Privatperson und der Organisation ist stark beeinflusst vom Ausmaß von Individualismus oder Kollektivismus in einer Gesellschaft.¹⁰⁰

Wird das Individuum innerhalb einer Gesellschaft favorisiert und stehen seine Einzelleistungen im Vordergrund, so ist diese individualistisch geprägt, während in kollektivistisch geprägten Gesellschaften die Gruppe im Vordergrund steht und kein Gruppenmitglied sich von den anderen abheben möchte.¹⁰¹

Mitglieder einer Organisation in einer Gesellschaft mit vorherrschendem Individualismus bedürfen einer Führung und Kontrolle nach individuellen Aspekten, beispielsweise der Anerkennung von individuellen, persönlichen Leistungen und Errungenschaften, während in einer Gesellschaft mit vorherrschendem Kollektivismus die Mitglieder innerhalb einer Organisation eine gesammelte Organisation von Beschäftigung und Verantwortung bevorzugen.¹⁰²

Maskulinität versus Femininität, als vierte Kulturdimension, determiniert die Sozialisierung innerhalb einer Gesellschaft basierend auf einer grundsätzlichen Bevorzugung von „männlichen“ oder „weiblichen“ Werten. Geschlechterspezifische

⁹⁷ Hofstede, G. – Culture's consequences, 1987: Seite 107.

⁹⁸ Hofstede, G. – Culture's consequences, 1987: Seite 118.

⁹⁹ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 144.

¹⁰⁰ Hofstede, G. – Culture's consequences, 1987: Seite 148.

¹⁰¹ <http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>

¹⁰² Harzing A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 146.

Verhaltensmuster in Gesellschaften, über Generationen verbreitet, resultieren in der Erkenntnis, dass Maskulinität für Durchsetzungsvermögen und Selbstbewusstsein steht, einhergehend mit dem Bedürfnis nach hohem Einkommen, Anerkennung und Herausforderung, während Femininität mit Fürsorge und Pflege in Verbindung gebracht wird und in Zusammenhang mit Arbeitszielsetzung interpersonelle Aspekte im Vordergrund stehen.¹⁰³

Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung, beschreibt, basierend auf dem Konfuzianismus, die kurzfristige beziehungsweise langfristige Orientierung in Gesellschaften.¹⁰⁴

Hofstede definiert diese Dimension folgendermaßen:

„Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des Gesichts und die Erfüllung sozialer Pflichten.“¹⁰⁵

In Anlehnung an diese Dimensionen, welche die Unterschiede von Landeskulturen erkenn- und verstehbar machen sollen, interpretierte Hofstede später die Charakteristika von Unternehmenskulturen:

Es werden prozessorientierte von ergebnisorientierten, aufgabenorientierte von personenbezogenen, professionelle von organisationsbezogenen, pragmatische von normativen Kulturen unterschieden, sowie offene System - Kulturen von geschlossenen System - Kulturen und Kulturen mit starker Kontrolle von jenen mit geringer Kontrolle.

Je stärker die Unternehmenskulturen sind, desto verwurzelter sind gleiche Ansichten über die Geschäftstätigkeit unter den Arbeitnehmern und resultieren in einer stärkeren Ergebnisorientierung.

In aufgabenorientierten Unternehmenskulturen steht die Leistung der Arbeitnehmer im Vordergrund, während in personenbezogenen die persönlichen Empfindungen der Arbeitnehmer in der Verantwortung des Unternehmens liegen. Ähnlich dazu dominiert die fachliche Kompetenz der Arbeitnehmer, beispielsweise

¹⁰³ Hofstede, G. – Culture's consequences, 1987: Seite 176.

¹⁰⁴ Eberhardt, G. – Interkulturelle Kompetenz aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive, 2009: Seite 24.

¹⁰⁵ Definition nach Hofstede aus Giesche, S. – Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement, 2010: Seite 71.

bei Personalentscheidungen, in professionellen Unternehmenskulturen und keinesfalls der soziale Hintergrund, welcher in organisationsbezogenen Kulturen in gleicher Weise berücksichtigt wird, vor dem Hintergrund eine Identifizierung des Arbeitnehmers hinsichtlich seiner Normen und Werte mit der Organisation sicher zu stellen. Pragmatische Kulturen gestalten ihre Aufgabe nach Markt und Ergebnis. Normative Kulturen hingegen stellen die Einhaltung von Regeln in den Vordergrund, wobei das Vorgehen nach festgelegten Verfahren Priorität gegenüber Ergebnissen hat. Offene System – Kulturen sind aufgeschlossen gegenüber neuen Anreizen und Ideen von Außenstehenden und geschlossene System – Kulturen sind, überspitzt formuliert, von ihrem Nutzen und ihrer Vorbildfunktion für Außenstehende überzeugt. Unternehmenskulturen mit starker Kontrollprägung verhindern autonome Entwicklungen, welche im Gegensatz dazu in Unternehmenskulturen mit geringer Kontrolle gefördert werden.¹⁰⁶

Gemäß Hofstede ist die strukturelle Gestaltung von Multinationalen Unternehmen davon abhängig an welchem Standort – in welcher Tochtergesellschaft - welche Prozesse der Wertschöpfungskette stattfinden und auf welcher hierarchischen Ebene und in welcher Intensität die Koordination organisiert ist.¹⁰⁷

4.1.2. Kulturdimensionen nach Trompenaars

Trompenaars definiert Kultur als die Unterschiede der gesellschaftlich gemeinsamen Meinungen, welche von Kulturen gleichzeitig erwartet werden und das Umfeld beeinflussen. Kultur ist für Trompenaars weniger von physischer Existenz als ein Gebilde, welches durch das Miteinander von Menschen entsteht und im selben Zug das Miteinander bestimmt. Innerhalb einer Kultur gibt es viele sich unterscheidende Normen, Werte und Annahmen, dennoch gibt es ein Muster, welches die eine, von der anderen Kultur unterscheidet.

Es gibt fünf Kulturdimensionen, welche das Verhalten zu anderen Menschen erklären und welche großen Einfluss auf die wirtschaftlichen Aktivitäten eines Multinationalen Unternehmens haben: „Universalism versus Particularism“;

¹⁰⁶ Kreikebaum H., Gilbert D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 102.

¹⁰⁷ Kreikebaum H., Gilbert D., Reinhardt, G. – Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, 2002: Seite 102.

„Communitarianism versus Individualism“, „Neutral versus Emotional“, „Diffuse versus Specific“ and „Achievement versus Ascription“. ¹⁰⁸

Universalismus versus Partikularismus beschreibt das Kräftemessen von persönlichen Beziehungen und Regelwerken innerhalb einer Kultur. Universalisten stellen das Einhalten von Regeln über persönliche Beziehungen, sehen die Realität in schwarz oder weiß ohne jegliche Grauzonen, verlassen sich auf Verträge und beurteilen die Ehrlichkeit einer Person abhängig von Zuverlässigkeit und dem Einhalten des gegebenen Wortes. Partikularisten hingegen räumen zwischenmenschlichen Beziehungen Priorität ein, anerkennen verschiedene Sichtweisen einer Situation und empfinden das Akzeptieren von sich verändernden Gegebenheiten als vertrauenswürdige Eigenschaft von Personen. Im Management von Tochtergesellschaften in Universalismus – Kulturen soll Konsistenz und einheitliches Prozedere vorherrschen. Formelle Vorgehensweisen sind ebenso von Vorteil wie öffentliches Bekanntgeben von Veränderungen und Fairness durch gleiche Behandlung von gleichen Situationen. In Partikularismus – Kulturen ist die Entwicklung von informellen Netzwerken und persönlichem Verständnis zielführend. Verhaltensmuster müssen informell geändert werden über die Anpassung und Veränderung von persönlichen Beziehungen und Fairness ist abhängig von der speziellen Bezugnahme auf jede Situation im Einzelnen. ¹⁰⁹

Kommunitarismus versus Individualismus gibt Aufschluss über die primäre Orientierung eines Mitglieds einer Kultur die eigenen Interessen oder das allgemeine Wohl der Gesellschaft in den Vordergrund zu stellen. ¹¹⁰

Mitglieder von Kulturen mit individualistischem Schwerpunkt stellen das „Ich“ in den Mittelpunkt, Entscheidungen werden selbst getroffen und Eigenverantwortung wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt, während im Kommunitarismus die Mitglieder die Verantwortung in der Gruppe teilen und Entscheidungen bevorzugt an die Organisation delegiert werden.

In der Führung von Tochtergesellschaften in individualistischen Gesellschaften sollen die individuellen Bedürfnisse an jene des Unternehmens angepasst werden durch individuell abgestimmte Anreizsysteme, ebenso sollen Freiräume für

¹⁰⁸ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 24ff.

¹⁰⁹ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 49f.

¹¹⁰ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 151.

individuelles Bestreben der Mitarbeiter belassen werden. Dagegen kann in Gesellschaften des Kommunitarismus Autorität über die Einbringung von Persönlichkeit innerhalb der Gruppe erreicht werden, wobei gleichzeitig Moral und Loyalität berücksichtigt werden müssen. Fluktuation und Mobilität der Mitarbeiter ist im Kommunitarismus gering, während im Individualismus häufiges Erscheinen beobachtet wird.¹¹¹

Neutral versus Emotional als definierte Kulturdimension betrachtet das Ausdrücken von Gefühlen in bestimmten Situationen.¹¹²

Mitglieder von neutralen Kulturen werden ihre Meinungen und Gefühle verstecken und wenn nur unbeabsichtigt offen darlegen. Tabubrüche sind physischer Kontakt sowie heftige Mimik und Gestik, während Selbstbeherrschung bewundert wird und die eigenen unterdrückten Emotionen gelegentlich explosionsartig hervortreten. Im Gegenteil dazu scheuen Mitglieder von emotional geprägten Kulturen den Ausdruck von Empfindungen nicht, weder verbal noch non – verbal. Extrovertiertes Verhalten in hitzigen und emotionsgeladenen Situationen gehört ebenso zur Tagesordnung wie Berührung und ausgeprägte Mimik und Gestik.

Der Umgang mit Mitarbeitern von Tochtergesellschaften in neutral geprägten Kulturen soll ruhig und bedacht sein und sich auf sachliche Inhalte konzentrieren. Andererseits muss man in emotional geprägten Kulturen Überreaktionen und übereilten Enthusiasmus erwarten und positiv anerkennen und die Vorrangstellung der Person gegenüber den geschäftlichen Zielen im Hinterkopf behalten.¹¹³

Diffus versus Spezifisch beschreibt die Abgrenzung von öffentlichen und privaten Teilen des Lebens von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen. In diffusen Gesellschaften findet eine stärkere Vermischung des öffentlichen und privaten Lebens statt als in spezifischen Gesellschaften, in denen die Mitglieder die abgegrenzten Teile ihres Lebens schützen und vom anderen Teil nicht beeinflussen lassen wollen.¹¹⁴

Durch die Trennung von privaten und geschäftlichen Bereichen kann die Qualität eines Produktes konzentriert entwickelt werden und beeinflusst positiv die

¹¹¹ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 68f.

¹¹² Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 151.

¹¹³ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 80ff.

¹¹⁴ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 151.

Beziehungen innerhalb einer Organisation sodass die persönliche Interaktion letztendlich zur Garantie für die Qualität eines Produktes wird.¹¹⁵

Management in spezifisch orientierten Kulturen beinhaltet zusätzliche leistungsabhängige Entlohnung, im Vorhinein kommunizierte, eindeutige und detaillierte Anweisungen und Aufträge. In diffus orientierten Gesellschaften ist Management der Prozess zur Verbesserung der Produkteigenschaften. Mitarbeiter werden anhand ihres gesamten Umfeldes beurteilt und können auf Anordnungen, welche Freiräume für persönliches Engagement zulassen, interpretierend reagieren.¹¹⁶

Errungenschaft versus Zuschreibung bezieht sich auf den Status, welchen Mitglieder einer Kultur inne haben entweder aufgrund von erzielten Leistungen oder zugeschriebenen Qualifikationen. Im unternehmerischen Kontext bedeutet dies, dass wichtige Positionen mit Mitarbeitern aufgrund ihrer Leistungen oder aufgrund von automatisch eintretenden Eigenschaften wie Unternehmenszugehörigkeit und frühere Erfahrungen besetzt werden.¹¹⁷

Die Errungenschaften der Mitarbeiter basierend auf ihr derzeitiges Können muss belohnt werden, dennoch sind die Erfahrungen der Vergangenheit in gleichem Maße zu respektieren obwohl um neue Errungenschaften nicht zu verhindern diese neuen Leistungen belohnt werden müssen.¹¹⁸

Unterschiede dieser Orientierungen der Kulturen sind in der Verwendung von Titeln, den Gründen für Respekt Vorgesetzten gegenüber, sowie Altersstruktur und Geschlechtervertretung in führenden Positionen bemerkbar.¹¹⁹

Das Verhältnis von Kulturen und Zeit wird mit einer weiteren Dimension gewürdigt – Sequentiell versus Synchron. Bei sequentiell Zeitverständnis hat Zeit linearen Charakter und die Aufgabenerfüllung kann in Sequenzen geteilt werden. Die Fähigkeit verschiedene Aufgaben zur selben Zeit, parallel, zu erfüllen ist charakteristisch für synchrones Zeitverständnis.¹²⁰

Ein Unternehmen als organisatorische Einheit ist mit ihrer Strategie und den festgelegten Zielen zukunftsorientiert. Funktionen wie Forschung und Entwicklung,

¹¹⁵ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 93.

¹¹⁶ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 103ff.

¹¹⁷ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 151.

¹¹⁸ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 119.

¹¹⁹ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 121f.

¹²⁰ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 152.

Planung und Prozesse zur Produktionsoptimierung sollen im Unternehmen zum Erkennen von Zeithorizonten führen und im Laufe der Zeit zu einer Verbesserung der Abläufe und Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens ermöglichen. Das unterschiedliche Zeitverständnis von Mitarbeitern kann zu Problemen führen. Planung unterscheidet sich maßgeblich in synchronen und sequentiellen Kulturen. Während synchron organisierte Gesellschaften oftmals mehrere Szenarien basierend auf langfristig eventuell eintretende Möglichkeiten erarbeiten, welches häufig auf Kosten der Einhaltung der Fristsetzung erfolgt, tendieren sequentiell organisierte Gesellschaften dazu, Planung im Sinne von Erwartungsrechnung zu definieren basierend auf Momentaufnahmen weiterentwickelt in die nahe Zukunft wodurch die Richtigkeit der Daten und die Einhaltung der Fristsetzung eher gewährleistet ist.¹²¹

Interne versus externe Kontrolle betrachtet die Beziehung von Mensch und natürlicher Umwelt. Im Zusammenhang mit Organisationen kontrolliert und beeinflusst entweder das multinationale Unternehmen die unterschiedlichen Umwelten – interne Kontrolle – oder empfindet sich als Produkt der Umwelten und abhängig von den herrschenden Umweltbedingungen – externe Kontrolle.¹²²

Die Strategie einer Organisation ist ein Aspekt der internen Kontrolle und konzentriert sich auf die eigenen Ziele und Möglichkeiten während Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse Aspekte der externen Kontrolle repräsentieren und für eine erfolgreiche strategische Marktausrichtung eine Berücksichtigung in gleichem Ausmaß notwendig ist.¹²³

4.1.3. Kulturbedingte Probleme und deren Überwindung

Multinationale Unternehmen sind in einem weltweiten Markt, welcher von Globalisierung geprägt ist, tätig. Globalisierung ermöglicht unternehmerische Tätigkeit weit über geografische Grenzen hinweg, jedoch nicht ohne an nationale und kulturelle Grenzen zu stoßen.¹²⁴

¹²¹ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 133.

¹²² Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 145.

¹²³ Trompenaars F., Hampden – Turner, C. – Riding the waves of culture, 1998: Seite 157.

¹²⁴ Tietze, S.: International Management and Language, 2008: Seite 4.

„Die Bedeutung von Kultur kann kaum überschätzt werden; denn das Beachten und richtige Einschätzen dieser Einflussfaktoren können darüber entscheiden, ob das Engagement in einem speziellen Land zu einem Erfolg oder Misserfolg wird.“¹²⁵

In der jüngeren Literatur der internationalen Unternehmensführung werden multinationale Unternehmen als vielsprachige Organisationen (Barner-Rasmussen und Björkman, 2007) beziehungsweise als vielsprachige Gemeinschaften (Luo und Shenkar, 2006) bezeichnet.¹²⁶

Gleichzeitig wird Sprache oftmals mit Kultur gleichgesetzt und automatisch mit kulturbedingten Unterschieden und daraus resultierenden Problemen verbunden.¹²⁷

Multinationale Unternehmen sind als mehrsprachige Organisationen mit dem Gebrauch einer Vielzahl von Sprachen konfrontiert. Die Mutter- und ausländischen Tochtergesellschaften verwenden oftmals unterschiedliche Landessprachen, wobei die Sprache mit der meisten Bedeutung nicht immer klar erkennbar ist.¹²⁸

Die Auswahl der Sprache, welche das Mutterunternehmen zur Führung und Überwachung ihrer Tochtergesellschaften verwendet, ist also ebenso wesentlich.

Ohne den Gebrauch von Sprache ist keine organisatorische Interaktion möglich. Die Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften wie auch zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften untereinander sind vom Gebrauch der Sprache abhängig. Unternehmensprozesse wie Koordination und Kontrolle, Informationsaustausch und Wissenstransfers, als auch Management und Integration von Tochtergesellschaften sind ohne Sprache nicht durchführbar.¹²⁹

Linguistische Unterschiede in multinationalen Unternehmen können Sprachbarrieren hervorrufen und die Effektivität und den Erfolg von Kommunikation beeinträchtigen. Sprachunterschiede und deren Auswirkungen müssen in multinationalen Unternehmen erkannt und aktiv bearbeitet werden. Eine Beschleunigung des Informationsflusses zwischen den Mutter- und Tochtergesellschaften beziehungsweise zwischen den Tochtergesellschaften mit

¹²⁵ Linke, M. – Konzeption für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte, 1996: Seite 36

¹²⁶ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 130.

¹²⁷ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 67.

¹²⁸ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 130.

¹²⁹ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 54.

Hilfe der neuesten Kommunikationswege ersetzt nicht Mechanismen um sprachlichen Problemen vor zu beugen.¹³⁰

Feely und Harzing, 2002, empfehlen dem Management von multinationalen Unternehmen folgende Mechanismen um Sprachproblemen vorzubeugen oder abzubauen:¹³¹

- Vertrauen auf eine einzige Sprache, einer „lingua franca“: Es wird eine einzige Sprache für die konzerninterne Kommunikation gewählt und das Können dieser vorausgesetzt. Häufig – im Fall von Englisch sprachigen Unternehmen – ist diese einheitliche Konzernsprache die Heimatsprache der Muttergesellschaft.
- Akzeptanz einer funktionalen Mehrsprachigkeit: Die konzerninterne Kommunikation erfolgt in mehreren Sprachen. Mit Hilfe von mehreren Sprachen, Gestik, Mimik und sonstigen Hilfsmitteln soll eine Verständigung erfolgen. Die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen ist sehr groß, jedoch besteht eine soziale Komponente durch den gemeinsamen Versuch sich einander verständlich zu machen.
- Verwendung von externen Hilfsmitteln wie Dolmetschern und Interpreten.
- Personalentwicklung durch Schulung der Arbeitskräfte: Sprachkurse für jene Mitarbeiter anzubieten, welche am konzerninternen Informationsaustausch und Wissenstransfers teilnehmen sollen, muss über einen Zeitraum von ungefähr drei Jahren erfolgen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Die Sprachkenntnisse der Mitarbeiter können sehr wohl unterschiedlich sein. Die Notwendigkeit, dass alle Mitarbeiter sehr gute Fremdsprachenkenntnisse besitzen besteht nicht. So wird ein Logistik Mitarbeiter oder Produktionsleiter mit wesentlich geringeren Sprachkenntnissen erfolgreich seine Tätigkeiten ausführen können als ein Mitarbeiter in leitender Position. Manager in internationalen Unternehmen ist empfohlen über exzellente Sprachkenntnisse zu verfügen, welche auch rhetorische Kenntnisse in der Fremdsprache beinhalten.¹³²

¹³⁰ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 56f.

¹³¹ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 57f in Verbindung mit Harzing A.W., Feely A.J., Language Management in Multinational Companies, 2002: Seite 43ff.

¹³² Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 55.

- Einführung einer einheitlichen Konzernsprache, insbesondere für Kernfunktionen. Diese Alternative findet in der Praxis breite Anwendung, ist jedoch von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Vorteile sind die Erleichterung von formellen Unternehmensprozessen wie Berichtswesen, die Vereinfachung der Erstellung und Bereitstellung von Dokumentation bezüglich Abläufe, Richtlinien und Weisungen sowie eine vereinfachte informelle Kommunikation zwischen den ausländischen Tochtergesellschaften. Die Implementierung und tatsächliche Verwendung der einheitlichen Konzernsprache gestaltet sich oftmals als schwierig, wenn die Mehrzahl der Mitarbeiter eine andere Sprache als Muttersprache verwendet, oder ebenso, wenn die Muttergesellschaft oder die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder eine andere Sprache bevorzugen. Die Einführung einer einheitlichen Konzernsprache ist definitiv eine langfristig orientierte Strategie um sprachlichen Problemen zu begegnen.
- Einsatz von sprachlich gut ausgebildetem Personal an strategisch wichtigen Positionen – Sprachknotenpunkte – der Kommunikation. Dies birgt ein gewisses Risiko, nämlich dass ein informelles Informationsnetzwerk entsteht, welches den formellen Weg umgeht und somit Mitarbeiter einer hierarchisch höheren Position übergangen werden.
- Selektive Personalauswahl: Beeinflussung der Personalauswahl in ausländischen Tochtergesellschaften aber auch in der Muttergesellschaft um die sprachlichen Anforderungen zu berücksichtigen.
- Einsatz von „Expatriates“. Mitarbeiter aus der Muttergesellschaft oder gut integrierten Tochtergesellschaften übernehmen die Leitung von ausländischen Tochtergesellschaften. Der Einsatz von Expatriates ist eine gute Möglichkeit um die Kommunikation zwischen Mutter- und ausländischen Tochtergesellschaften zu vereinfachen, jedoch findet der Sprachenkonflikt dann eine Ebene tiefer statt. Außerdem werden die Potentiale der lokalen Mitarbeiter ignoriert und deren Karrieremöglichkeiten beschnitten.
- Verfolgung einer „inatriation strategy“: Besetzung von Positionen in der Muttergesellschaft mit Mitarbeitern aus ausländischen Tochtergesellschaften oder Personen mit verschiedenen Nationalitäten. Somit hält kulturelle Vielfalt Einzug in die Muttergesellschaft und bringt gleichzeitig Kommunikationswege in die ausländischen

Tochtergesellschaften mit sich. Des Weiteren gestaltet es sich einfacher, einen einzelnen Mitarbeiter von Unternehmenskultur und –strategie zu überzeugen, wenn jener sich im Zentrum der Unternehmung befindet, als die Aufgabe eines einzelnen Expatriates eine Tochtergesellschaft mit einer Vielzahl von Mitarbeitern für die Unternehmensziele zu gewinnen.

- Verwendung von maschineller Übersetzung und maschineller Interpretation.
- Verwendung einer „kontrollierten“ Sprache mit limitiertem Vokabular und Syntax. Diese Vorgehensweise erleichtert das Verständnis und die Kommunikation, wenn die verwendete Sprache eine Fremdsprache ist.

Die von Feely und Harzing genannten Lösungsvorschläge sind lediglich Ansätze zur Lösung von Sprachproblemen und eine Auswahl und Abstimmung eventuell mehrerer Methoden muss, abhängig von der jeweiligen Situation, differenziert ausgesucht werden.¹³³

So bietet beispielsweise die Einführung einer einheitlichen Konzernsprache dem Top Management eines multinationalen Unternehmens die Möglichkeit die globale Unternehmung zu führen, gleichzeitig ist sie als gemeinsamer Nenner die Basis für eine Kommunikation der ausländischen Tochtergesellschaften untereinander, welche in unterschiedlichen Sprachen tätig sind.¹³⁴ Eine einheitliche Konzernsprache vereinfacht ein konzernweites formelles Berichtswesen und verbessert den Zugang auf konzerninterne Dokumente. Zusätzlich kann sich ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl in den einzelnen Tochtergesellschaften entwickeln. Die Wahl der einheitlichen Konzernsprache kann aber auch ein Zeichen von Dominanz sein und als Bevorzugung bestimmter Tochtergesellschaften interpretiert werden. Besonders von jenen ausländischen Tochtergesellschaften, für welche die gewählte Sprache eine Fremdsprache ist.¹³⁵ Häufig wird die einheitliche Konzernsprache nur als formelle Sprache verwendet, informell wird weiterhin in der Muttersprache kommuniziert und die Dokumente, welche von der Muttergesellschaft in der einheitlichen Konzernsprache eintreffen, in die jeweilige Landessprache der ausländischen Tochtergesellschaft

¹³³ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 58.

¹³⁴ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 53.

¹³⁵ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 58.

übersetzt.¹³⁶ Daraus resultieren hoher Übersetzungsaufwand und –kosten sowie das Risiko der Zeitverzögerung und der Misinterpretation der Informationen.¹³⁷

Die Auswahl der Sprache ist aufgrund ihres weitreichenden Einflusses auf die Gruppen und Individuen innerhalb eines multinationalen Unternehmens von wesentlicher Bedeutung und kann die Funktionalität und Zielerreichung einer globalen Unternehmung gefährden.¹³⁸

Sprache beeinflusst vor allem auch die Wahrnehmung und das Gefühl der Mitarbeiter von Integration und Machtausübung. So kann die Entscheidung für eine einheitliche Unternehmenssprache, unabhängig ob nur als formelle oder doch als einzig gültige Sprache im Unternehmen, eine Demonstration von Autorität sein und auch strategische Züge aufweisen. Einzelne ausländische Gesellschaften, für welche die gewählte Sprache Muttersprache ist oder für welche eine Affinität zu dieser gewählten Sprache besteht, werden indirekt bevorzugt, weil der Kommunikationsprozess erleichtert ist. Diesen Tochtergesellschaften wird eine wichtigere strategische Rolle im Konzern zugewiesen und damit einhergehend größere Autonomie gewährt.¹³⁹

Sprachliche Barrieren können in psychischer Distanz zwischen der ausländischen, fremdsprachigen Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft oder anderen Schwestergesellschaften hervorrufen. Durch sprachliche Barrieren wird eine enge Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften erschwert. Die Muttergesellschaft ist aufgrund der sprachlichen Barriere in der Beziehung zu ihren ausländischen Tochtergesellschaften mit einem erhöhten Grad von Misstrauen und Argwohn, aber auch Konfliktpotenzial konfrontiert. Reaktion der Muttergesellschaft auf ein zurückhaltendes Verhalten der ausländischen Tochtergesellschaften ist möglicherweise ein formellerer Umgang sowie eine objektivere Beurteilung der Betriebsleistung.¹⁴⁰

Keiner der von Feely und Harzing identifizierten Lösungsvorschläge ist zu ein hundert Prozent die richtige oder einzige Lösung für Sprachprobleme in der Führung von ausländischen Tochtergesellschaften. Es gilt die Sprachprobleme im einzelnen unternehmensspezifischen Kontext zu erkennen, zu verstehen und zu

¹³⁶ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 130.

¹³⁷ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 54.

¹³⁸ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 58.

¹³⁹ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 56.

¹⁴⁰ Harzing A.W., Feely A.J., Language Management in Multinational Companies, 2002: Seite 42.

bearbeiten mit einer Reihe von Methoden, welche aufeinander abgestimmt sein sollen.¹⁴¹

Die Herausforderung ist vor allem von internationalen Managern anzunehmen. Sie sind beauftragt Wissens- und Meinungstransfer zwischen Abteilungen verschiedener Geschäftsbereiche durch globale Netzwerke zu ermöglichen und gleichzeitig die Unternehmensziele zu vertreten.¹⁴²

Die Ideologie und Haltung des Managements ist direkt auf Kultur zurückzuführen und charakterisieren die verschiedenen Führungsansätze.

Kulturbedingte Präferenzen zeigen sich unter anderem in der Festlegung einer Zentralisierung oder Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen oder dem Einsatz von informellen oder formellen Kontrollmechanismen sowie der Gestaltung der leistungsabhängigen Entlohnung individuell oder auf Gruppenbasis.

Kulturelle Distanz besteht außerdem im unterschiedlichen Ausmaß an Risikobereitschaft, Loyalität, Konkurrenzdenken und einem unterschiedlichen Verständnis von Zeithorizonten und Innovation.¹⁴³

Der Erfolg eines Führungsstils in der direkten Führung von Mitarbeitern in multinationalen Unternehmen ist abhängig von den unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen. Die Erwartungen der untergeordneten Mitarbeiter, besonders hinsichtlich ihrer Partizipation an der Unternehmensführung, können von Land zu Land und somit von Tochtergesellschaft zu Tochtergesellschaft unterschiedlich sein. Gemeinsam ist, dass die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter höher ist, wenn der Führungsstil des Managements ihre Partizipationsvorstellungen zulässt.¹⁴⁴ Mitarbeiter werden die Beeinflussungsversuche auf ihr Verhalten nur dann akzeptieren, wenn sich ihre Erwartungen und Bedürfnisse im Führungsverhalten wieder spiegeln. Es erscheint daher sinnvoll Führungskräfte auszuwählen, deren Führungsstil den Erwartungen der Mitarbeiter entspricht, oder überwiegend ähnlich ist. Bei der Entsendung von Führungskräften zu ausländischen Tochtergesellschaften kann durch Vorbereitung der Stammhausdelegierten auf die spezifischen Gegebenheiten eine Annäherung

¹⁴¹ Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 58.

¹⁴² Tietze, S. – International Management and Language, 2008: Seite 218.

¹⁴³ Hodgetts, R., Luthans, F., Doh, J. – International Management, 2006: Seite 95.

¹⁴⁴ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 314.

erzielt werden, zumindest aber das Bewusstsein für die unterschiedlichen Erwartungen geschaffen werden.¹⁴⁵

Vor allem in westlichen Ländern, wie Österreich und Deutschland, ist die Gesellschaft stark von Selbstbestimmtheit geprägt und Arbeitnehmer erwarten in hohem Ausmaß in Führungsentscheidungen integriert zu werden. In traditionellen Gesellschaften hingegen, wie Japan und Indien, überwiegt der Glaube an das Schicksal, wodurch Autorität sowie Hierarchie im angewandten Führungsstil erwartet oder sogar gewünscht wird. Aber nicht nur die Prägungen der Gesellschaften sind ausschlaggebend, auch Gewohnheit, fehlende Ausbildung und das Verhalten von Führungskräften beeinflussen die Erwartungen der Mitarbeiter. Ein Beispiel für letzteres ist die Entsendung einer Führungskraft aus der Zentrale in eine ausländische Tochtergesellschaft in einem Entwicklungsland. Oftmals wird von Beginn an die Annahme getroffen, dass das Bildungs- und Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in jener Tochtergesellschaft niedrig ist. Aus dieser Annahme heraus wird der Handlungsspielraum der lokalen Mitarbeiter stark eingeschränkt und operative Entscheidungen werden ohne ihre Partizipation getroffen. Somit ist es den lokalen Mitarbeitern gleichzeitig unmöglich ihr Wissen einzubringen, wodurch die Annahmen über sie wiederum bestätigt werden. Dieser Umstand kann auch als „self fulfilling prophecy“ bezeichnet werden. Durch eine Fehleinschätzung des Qualifikationsniveaus können lokale Ressourcen, besonders in sogenannten „Emerging Markets“, wie zum Beispiel Indien, verloren gehen oder nicht erkannt werden. Der indische Arbeitsmarkt ist einerseits überschwemmt von gering qualifizierten Mitarbeitern, andererseits findet man hochqualifizierte Fachkräfte mit westlichen Einstellungen.¹⁴⁶

Ein Kompromiss von zentraler und dezentraler Steuerung von Auslandsgesellschaften ist der Einsatz von internationalen Entscheidungsgremien. Zentrale Aufgaben werden diesen Gruppen, bestehend aus Vertretern der Muttergesellschaft und Vertretern der betroffenen Tochtergesellschaften, übertragen mit dem Ziel einen breiten Konsens zu erwirken und den konzerninternen weltweiten Lernprozess zu unterstützen. Eindeutige Vorteile im Einsatz von internationalen Entscheidungsgruppen liegen in der Flexibilität und

¹⁴⁵ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 315.

¹⁴⁶ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 316f.

Kreativität der Entscheidungsfindung, aber auch der Problemlösung, und die Bedürfnisse beider Interessensgruppen, Mutter- und Tochtergesellschaften, können kommuniziert und berücksichtigt werden. Die erwähnten Vorteile bergen gleichzeitig die Nachteile dieses Steuerungsinstruments in sich: durch die Miteinbeziehung aller, oder einiger Betroffenen, werden Entscheidungen zeitintensiver, Konflikte und Missverständnisse treten häufiger und intensiver auf und resultieren oftmals in einem langen Weg zur Einigung. Jedoch können die Nachteile gering gehalten werden, wenn durch geeignete Instrumente im Vorhinein die Konfliktpotentiale entschärft werden. Die Auswahl der Vertreter beider Seiten unter Berücksichtigung kultureller Differenzen sowie die Machtstruktur innerhalb der Gruppe können entscheidend zum Erfolg von Entscheidungsgremien beitragen.¹⁴⁷

Informatorische Bereiche wie Planung und Controlling sind kulturbedingt beeinflusst.

Die kulturelle Distanz verändert das Verständnis und die Gestaltung des Controllings in ausländischen Tochtergesellschaften. Hauptproblem stellt die Qualität der Informationen dar, da Unterschiede in der Erhebung, Aufbereitung und Interpretation bestehen wie zum Beispiel aufgrund von unterschiedlichen Vorstellungen über realistische Planwerte und verschiedene Zeithorizonte.¹⁴⁸

Personenorientierte Gestaltungsmöglichkeiten zielen darauf ab das Verhalten von Arbeitnehmern, welches vor allem durch deren kulturellen Hintergrund geprägt ist, in bestimmte Richtungen zu lenken.

Die Wirkung von Anreizen zur Motivation der Arbeitnehmer ist besonders an deren kulturelle Prägung gebunden. Beispielsweise steigern Arbeitsgruppen und gruppenorientierte Beurteilungskriterien die Arbeitsmotivation in kollektivistisch orientierten Ländern, wo Arbeitnehmer vor allem soziale Bedürfnisse sowie das Verlangen nach Wertschätzung verspüren. In individualistisch geprägten Kulturen sind hingegen Karrieremöglichkeiten für Arbeitnehmer bedeutsam, wodurch individuelle, leistungsabhängige Beurteilungssysteme die leistungs- und zufriedenheitssteigernde Motivationswirkung verstärken können. Weiters, sind, in

¹⁴⁷ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 356ff.

¹⁴⁸ Pausenberger, E., Roth, A. – Störfaktoren im Internationalen Controlling, 1997: Seite 593.

Abhängigkeit vom Ausprägungsgrad der Unsicherheitsvermeidung, Arbeitsplatzgarantie und entspannte Arbeitsatmosphäre ein hoher Motivationsfaktor.¹⁴⁹

Personalmotivation kann auch im Rahmen von monetären Anreizsystemen erfolgen, beispielsweise durch betriebliche Statussymbole wie Dienstwagen oder die Ausgestaltung des Büros in besonders maskulin geprägten Kulturen.¹⁵⁰

Der Erfolg von Anreizsystemen kann durch die Berücksichtigung von divergierenden kulturbedingten Erwartungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer verstärkt werden. Entgegengesetzt dazu, kann ein differenziertes Anreizsystem aber auch als Ungerechtigkeit empfunden werden, wenn die Arbeitnehmer verschiedener Kulturen unterschiedlich entlohnt und belohnt werden.¹⁵¹ Die differenzierte Entlohnung von Arbeitnehmern unterschiedlicher Kulturen kann feindseliges Verhalten hervorrufen und Grund für Konflikte, Neid und mangelnde kooperative Zusammenarbeit sein. Die Besetzung von Positionen gleicher Hierarchieebene in ausländischen Tochtergesellschaften mit inländischen als auch mit von der Muttergesellschaft entsandten Arbeitnehmern, führt oft zu schwerwiegenden Problemen, weil sich die Entlohnung unterscheidet. Das Gehalt des entsandten Arbeitnehmers orientiert sich üblicherweise am Gehaltsniveau in der Muttergesellschaft beziehungsweise im Heimatland und übersteigt oftmals das Gehalt des inländischen Arbeitnehmers. In dieser Situation können nicht-materielle Anreize, ausschließlich für den inländischen Arbeitnehmer, ein Motivationsproblem abwenden.¹⁵²

Fairness von Anreiz- und Entlohnungssystemen basiert auf länderübergreifend vergleichbaren Anforderungen und Leistungskriterien an die Arbeitnehmer. Die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung von Arbeitnehmern sind nur dann vergleichbar wenn die Definition und die Ursache von Leistung in den verschiedenen Kulturen identisch oder zumindest ähnlich sind.¹⁵³

Kulturbedingt kann individuelle Leistungsbeurteilung sehr schwierig sein oder sogar negative Auswirkungen haben. In manchen Kulturen wird die Beurteilung der Leistung von Arbeitnehmern als Beleidigung empfunden und abgelehnt. Das

¹⁴⁹ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 311.

¹⁵⁰ Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 313

¹⁵¹ Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 855.

¹⁵² Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 314.

¹⁵³ Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 857.

Verhältnis von materiellen und immateriellen Anreizen soll abhängig von der Orientierung der Kultur festgelegt werden. So ist beispielsweise in Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung Arbeitsplatzsicherheit und langfristige Beschäftigung ein Anreiz. Die Gestaltung der Entlohnung und Beförderung nach dem Senioritätsprinzip ist in von Kollektivismus geprägten Kulturen zielführend. In maskulinen Kulturen hat die Anreicherung von Arbeitsinhalten starke Anreizwirkung während in femininen Kulturen die Verbesserung der Arbeitsqualität als Anreiz einsetzbar ist.¹⁵⁴

4.2. Währungs- und Wechselkursrisiken

Unternehmen sind Währungsrisiken ausgesetzt, wenn Fremdwährungspositionen bestehen und möglicherweise Schwankungen der entsprechenden Wechselkurse auftreten. Die Tatsache, dass die zukünftige Entwicklung von Wechselkursen nicht vorhersehbar ist birgt ein weiteres Risiko, bezeichnet als Wechselkursrisiko.¹⁵⁵

Währungsrisiko kann in Form von Translations-, Transaktions- und Operationsrisiko auftreten.

„Translationsrisiko (translation exposure): bezieht sich auf mögliche Wertschwankungen des buchhalterischen Reinvermögens infolge von Wechselkursänderungen.“¹⁵⁶

„Transaktionsrisiko (transaction exposure): bei momentan bestehenden Forderungen oder Verbindlichkeiten in einer Fremdwährung, deren Werte sich durch Wechselkursschwankungen verändern können.“¹⁵⁷

„Operationsrisiko (operating exposure): umfasst alle zukünftigen in- und ausländischen Zahlungsströme, deren Höhe noch ungewiss und von der Wechselkursentwicklung abhängig sind, ohne dass bereits konkrete Positionen entstanden sind.“¹⁵⁸

¹⁵⁴ Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 858.

¹⁵⁵ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9441/waehrungsrisiko-v7.html>

¹⁵⁶ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9441/waehrungsrisiko-v7.html>

¹⁵⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9441/waehrungsrisiko-v7.html>

¹⁵⁸ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9441/waehrungsrisiko-v7.html>

Translationsprobleme ergeben sich aufgrund der Notwendigkeit die Rechensysteme der ausländischen Tochtergesellschaften in die Konzernwährung umzurechnen.¹⁵⁹

Translationsprobleme wirken sich beispielsweise auf Berichtswesen, Controlling, Planung und die Festlegung von Transferpreisen aus.

Im Rahmen der Planung werden Wechselkurse festgelegt um die Zielvorgaben am Beginn der Planungsperiode in die Landeswährungen der einzelnen ausländischen Tochtergesellschaften umzurechnen. Zum Zeitpunkt der tatsächlichen Entscheidung der Pläne haben sich die Wechselkurse wieder verändert und neue Wechselkurse müssen festgelegt werden. Die Entwicklung von Währungen ist schwer einzuschätzen.¹⁶⁰

Im Controlling ist die Erfolgsbeurteilung von Wechselkursänderungen beeinflusst. Die Zielvorgaben werden während der Planung mit einem fiktiven Wechselkurs umgerechnet. Die tatsächlichen Werte am Ende der Planungsperiode werden mit einem veränderten Wechselkurs umgerechnet und mit den Zielvorgaben verglichen. Eine wesentliche Veränderung des Wechselkurses zwischen den Zeitpunkten verkompliziert die Erfolgsbeurteilung, denn aus Sicht der Muttergesellschaft stellt sich die Frage ob die Zielvorgaben aufgrund von fehlendem unternehmerischen Erfolg nicht erreicht wurden oder aufgrund von Wechselkursdifferenzen. Dieses Problem kann durch die nachträgliche Umrechnung der Planungszahlen mit dem Wechselkurs, welcher für die Umrechnung der Ist – Werte verwendet wird, gelöst werden.¹⁶¹

Eine Möglichkeit hohe Wechselkursschwankungen und hohe Inflation zu berücksichtigen ist das Berichtswesen und das Controlling in einer Leitwährung für den jeweiligen Wirtschaftsraum zu führen – zumeist in US Dollar. Jeder Geldeingang wird mit dem aktuellen Wechselkurs umgerechnet wodurch gleichzeitig Wechselkursdifferenzen entstehen. Diese Wechselkursdifferenzen können dann in der Planung und der Analyse der Ist – Werte explizit berücksichtigt werden.¹⁶²

¹⁵⁹ Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 1091.

¹⁶⁰ Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 1091.

¹⁶¹ Pausenberger, E., Roth, A. – Störfaktoren im Internationalen Controlling, 1997: Seite 584.

¹⁶² Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 1091.

Transaktionsprobleme entstehen aufgrund von Zahlungsabwicklungen, welche in anderen Währungen als der Buchführung – Währung durchgeführt werden.

Transaktionsprobleme können mit Kurssicherungsgeschäften minimiert werden. Eine Absicherung der Währungsrisiken kann zu 100 Prozent, 50 Prozent oder gar nicht erfolgen und die Erträge oder Verluste daraus sind in der Planung und der Ergebnisrechnung zu berücksichtigen.¹⁶³

4.3. Ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen

„Die Unternehmung kann als offenes System bezeichnet werden, das in Interaktion mit der Umwelt steht, von der Umwelt abhängt und die Umwelt beeinflusst.“¹⁶⁴

Die ökonomischen Rahmenbedingungen beschreiben die wirtschaftlichen Gegebenheiten der Umwelt im Allgemeinen, wie zum Beispiel „Zahlen zur Beschäftigungslage, Wachstums- und Inflationsrate“, aber auch Gehaltsniveau und Führungskräftepotential.¹⁶⁵

Strategische Entscheidungen in multinationalen Unternehmen sind von vielen umweltbedingten Faktoren beeinflusst. Die Faktoren müssen gemeinsam, als Ganzes, für die Entscheidungsfindung in multinationalen Unternehmen berücksichtigt werden und wirken zusammen spielend auf den Erfolg einer Entscheidung.¹⁶⁶

So ist die Entscheidung für eine Investition im Ausland durch Gründung oder Erweiterung von ausländischen Tochtergesellschaften in einem bestimmten Gastland vom Verhältnis der möglicherweise entstehenden Vorteile im Verhältnis zu sich ergebenden Kosten während der Investition aber auch im Rahmen einer späteren Desinvestition abhängig.¹⁶⁷

¹⁶³ Macharzina, K., Oesterle, M. – Handbuch Internationales Management, 2002: Seite 1091.

¹⁶⁴ Linke, M. – Konzeption für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte, 1996: Seite 33.

¹⁶⁵ Linke, M. – Konzeption für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte, 1996: Seite 34.

¹⁶⁶ Cooke, W. – Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, 2003: Seite 69.

¹⁶⁷ Cooke, W. – Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, 2003: Seite 7.

Ökonomische und soziopolitische Faktoren und die Intensität, in welcher jene auftreten, können Vorteile und Kosten einer ausländischen Direktinvestition maßgeblich verändern. Zu den ökonomischen Faktoren zählen unter anderem Marktgröße und Wachstum, die Nähe zu Kunden und Lieferanten, die Verfügbarkeit sowie der Zugang zu Kapital, Forschung und Entwicklung und zu Ressourcen. Weitere beeinflussende Aspekte sind die vorhandenen Möglichkeiten der Infrastruktur, des Transports, der Telekommunikation sowie das Wert- und Fluktuationsverhalten der Landeswährung oder das Qualifikations- und Entlohnungsniveau von verfügbaren Arbeitskräften.¹⁶⁸

Die oben angeführten Faktoren werden zusätzlich von soziopolitischen Aspekten verstärkt. Dazu zählen länderspezifische Besteuerung, Erleichterungen beziehungsweise Verlockungen oder besondere Auflagen für ausländische Investitionen. Neben diesen sind auch Kultur, Sprache, politische und soziale Stabilität ebenso von Bedeutung in der Entscheidungsfindung über Investitionen in multinationalen Unternehmen.¹⁶⁹

Wie bereits erwähnt ist der Pool an verfügbaren Arbeitskräften in Gastländern und die daraus resultierende Faktoren wie Qualifikations- und Entlohnungsniveau von Bedeutung.

Einfluss auf die Gegebenheiten im Gastland nehmen die unterschiedlichen Systeme der Arbeitsbeziehungen und der Gewerkschaften.

Die Systeme der Arbeitsbeziehungen können länderspezifisch stark differieren und nehmen somit durch ihre Verschiedenartigkeit Einfluss auf den Nutzen und die Kosten der multinationalen Unternehmen. Die unterschiedlichen Charakteristika dieser Systeme beeinflussen die Entscheidung von multinationalen Unternehmen ob und in welchem Ausmaß eine Investition in alternierenden Gastländern oder im Heimatland präferiert wird. Neben dem Einfluss auf die strategischen Entscheidungen über eine grundsätzliche Investition im Gastland, ergeben sich durch die verschiedenen Gegebenheiten in den Systemen der Arbeitsbeziehungen auch Auswirkungen auf operative Entscheidungen, zum Beispiel im Bereich des Personalmanagements. Sowohl die Systeme der Arbeitsbeziehungen im Heimatland, als auch jene in den

¹⁶⁸ Cooke, W. – Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, 2003: Seite 7.

¹⁶⁹ Cooke, W. – Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, 2003: Seite 7.

Gastländern beeinflussen welche Strategien und Praktiken im Personalmanagement in den ausländischen Tochtergesellschaften angewandt werden können.¹⁷⁰

Divergenzen in Systemen der Arbeitsbeziehungen erstrecken sich auf Entlohnung, Qualifikation, gesetzliche Regulierungen den Arbeitsplatz betreffend sowie Lohnverhandlungen.¹⁷¹

Wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen beeinflussen zur Beurteilung herangezogene Kennzahlen wie Umsatz, Jahresüberschuss und Rentabilität, welche in die Planung oder die Leistungsbeurteilung des Managements von ausländischen Tochtergesellschaften einfließen.

Im Rahmen der Planung werden Vorgaben häufig über diese Kennzahlen festgelegt. Die Planvorgaben sind aufgrund der Umweltheterogenität der Gastländer an die möglichen Einflüsse anzupassen um die Realisierbarkeit der Ziele zu sichern.

Ökonomische Rahmenbedingungen beeinflussen auch den Erfolg von Anreiz- und Motivationssystemen in ausländischen Tochtergesellschaften.

So erzielen nicht monetäre Anreizsysteme in Ländern mit hoher Inflationsrate eine hohe Wirkung auf die Arbeitsmotivation. Arbeitnehmer profitieren in größerem Ausmaß von Privilegien wie Nutzungsgewährungen und Konsumvorteilen, weil die Versorgung mit knappen Gütern in hoch inflationären Ländern vermehrt über andere Systeme als Geld und Preis erfolgt. Ähnlich geprägt sind Arbeitnehmer ausländischer Tochtergesellschaften in Ländern mit hohem Einkommensniveau. Flexible Gestaltung der Arbeitszeit und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtige Motivationsfaktoren und ebenso bedeutsam wie monetäre Anreize.¹⁷²

Berücksichtigt die Muttergesellschaft eines multinationalen Unternehmens diese ökonomischen Faktoren, so kann die Entlohnungsform der Arbeitnehmer eine motivations- und leistungssteigernde Wirkung mit sich bringen.

¹⁷⁰ Cooke, W. – Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, 2003: Seite 2.

¹⁷¹ Cooke, W. – Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, 2003: Seite 65.

¹⁷² Holtbrügge, D., Welge, M.K. – Internationales Management, 2010: Seite 314.

4.4. Länderrisiken

Länderrisiko ist die „Möglichkeit, dass unerwartete Veränderung des politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Umfelds die Geschäftstätigkeit beeinträchtigen können.“¹⁷³

4.4.1. Arten des Länderrisikos

Länderrisiken entstehen durch politische oder rechtliche Systeme einzelner Nationen in denen Tochtergesellschaften vertreten sind. Politische verursachte Länderrisiken sind Beschlagnahmung von Unternehmenseigentum durch die Regierung, Sanktionen und Embargos, Boykotte bestimmter Firmen und Nationen sowie Krieg, Revolution und Terrorismus.

Konkrete Beispiele für Länderrisiken sind die Einschränkung der Dispositionsfreiheit, die Beschränkung des Gewinn- und Kapitaltransfers, latente und offene Enteignung sowie die Gefährdung der Mitarbeiter. Während oftmals Muttergesellschaften in politisch stabilen Ländern operieren ist der Sitz von ausländischen Tochtergesellschaften in mit Risiko behafteten Ländern.¹⁷⁴

4.4.2. Methoden zum Management des Länderrisikos

Multinationale Unternehmen können mit strategischer Ausrichtung auf das Länderrisiko der Enteignung reagieren. Ziel einer solchen Ausrichtung ist die Kosten, welche der Regierung des Gastlandes für das Einmischen in unternehmerische Tätigkeiten entstehen, dermaßen zu steigern, so dass ein Nutzen für die Regierung nicht vorhanden ist. Strukturiert ein Multinationales Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit durch vertikale Integration hält sie die ausländischen Tochtergesellschaften abhängig voneinander und ermöglicht eine gesamte Produktion oder Dienstleistung nur durch Zusammenarbeit. Sind die Tochtergesellschaften in unterschiedlichen Ländern ansässig so verliert

¹⁷³ Pausenberger, E., Roth, A. – Störfaktoren im Internationalen Controlling, 1997: Seite 590.

¹⁷⁴ Pausenberger, E., Roth, A. – Störfaktoren im Internationalen Controlling, 1997: Seite 590.

Enteignung für Regierungen den Reiz, da sie sich keine komplette Wertschöpfungskette aneignen kann.¹⁷⁵

Länderrisiken haben Einfluss auf den Funktionsbereich des Controllings in Multinationalen Unternehmen. Deren Berücksichtigung ist für die Erfolgsbeurteilung durch das Internationale Controlling von Bedeutung. Die Renditeforderungen an Tochtergesellschaften sind abhängig von der Risikobelastung festzulegen und die Maßstäbe für eine Beurteilung müssen angepasst werden. Standardisierte Finanzkennzahlen können verwendet werden wenn sich die Tochtergesellschaften ähnlichem Länderrisiko ausgesetzt sind.¹⁷⁶

Ein weiterer Bereich, welcher von Länderrisiken beeinträchtigt werden kann ist das Personalwesen, darin die Personalauswahl.

Politisches Risiko erhöht die Unsicherheit des Managements der Muttergesellschaften bezüglich der Geschäftstätigkeit in von Länderrisiko betroffenen Gastländern und resultiert in erhöhten Informations- und Kontrollbedürfnissen, welchen durch den Einsatz von Expatriats am besten nachgekommen werden können.¹⁷⁷

Der Einsatz von Expatriats aus der Muttergesellschaft bedeutet die Erleichterung der Kommunikation und Informationen werden schneller und klarer verständlich ausgetauscht.¹⁷⁸

Expatriats sind beim internationalen Personaleinsatz von Länderrisiken persönlich betroffen.

Einerseits können die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der entsandten Mitarbeiter durch lokales Wirtschafts- und Arbeitsrecht, aber auch durch unterschiedliche Vorschriften über operative Tätigkeiten eingeschränkt werden. Sanktionen bei Übertretung der nationalen Gesetze und Regelungen sind zu erwarten. Andererseits entstehen aus der Andersartigkeit, oder dem Fehlen, von rechtlichen Anordnungen im Vergleich zum Heimatland zusätzliche Chancen und Möglichkeiten.¹⁷⁹

¹⁷⁵ Shapiro, A., Multinational Financial Management, 2006: Seite 610.

¹⁷⁶ Pausenberger, E., Roth, A. – Störfaktoren im Internationalen Controlling, 1997: Seite 590.

¹⁷⁷ Boyacigiller, N. – The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations, 1990: Seite 373.

¹⁷⁸ Harzing, A. – International Human Resource Management, 2007: Seite 258.

¹⁷⁹ Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J. – International Business, 2008: Seite 175f.

4.5. Konzerninterne leistungswirtschaftliche Verflechtungen

Beinahe alle Tochtergesellschaften eines Konzerns sind durch komplexe finanz- und leistungswirtschaftliche Aktivitäten miteinander verbunden. Zwischen den Tochtergesellschaften treten Transfers von Produkten und Dienstleistungen, Kapital und Wissen in unterschiedlichem Ausmaß und Zusammensetzung auf. Der konzerninterne Leistungsaustausch erschwert die Ermittlung des tatsächlichen Erfolges der Tochtergesellschaften und somit den individuellen Beitrag zum gesamtunternehmerischen Erfolg. Der Erfolg aufgrund von konzerninternen Leistungsaustausch ist beeinflusst von den angesetzten Transferpreisen, welche derart gestaltet werden können, dass sie unternehmenspolitische Ziele verfolgen und die tatsächlichen Erfolgsbeiträge der Tochtergesellschaften verfälschen.¹⁸⁰

Die Besonderheit in der Gestaltung der Transfer- oder Verrechnungspreise in multinationalen Unternehmen ergibt sich vor allem daraus, dass die „Rahmenbedingungen und Verrechnungspreisvorschriften in Europa sich (derzeit) in hohem Maße unterscheiden“.¹⁸¹ Die sich unterscheidenden Rahmenbedingungen sind auf alle Länder der Welt umzulegen.

Verrechnungspreise können derart gestaltet werden, so dass sie eine Methode darstellen um länderspezifischen Herausforderungen zu begegnen und Probleme zu überwinden.

Beispielsweise können multinationale Unternehmen Verrechnungspreise in einer Weise gestalten, dass der Problematik der Hochinflation entgegengewirkt wird. Konzerninterne Lieferungen an eine Tochtergesellschaft, welches in einem Land mit Hochinflation ansässig ist, können mit einem hohen Verrechnungspreis versehen dafür sorgen, dass ein großer Teil an liquiden Mitteln heraus transferiert werden kann. Im Gegenzug dazu, wird für konzerninterne Lieferungen von jenen Tochtergesellschaften ein niedriger Verrechnungspreis bezahlt, damit nicht übermäßig

¹⁸⁰ Pausenberger, E., Roth, A. – Störfaktoren im internationalen Controlling, 1997: Seite 591.

¹⁸¹ Macho, R., Steiner, G., Ruess, S. – Verrechnungspreise kompakt, 2007: Seite 75.

liquide Mittel in jenes Land gelangen und somit von einem rasanten Wertverlust gefährdet sind.¹⁸²

Eine weitere Funktion von Verrechnungspreisen im Zusammenhang mit konzerninternem Leistungsaustausch mit ausländischen Tochtergesellschaften ist die „Umgehung von staatlichen Kapitalsperren“. Die Gestaltung der Verrechnungspreise kann Restriktionen bezüglich Devisentransfers umgehen. Ist eine Dividendenausschüttung an die Muttergesellschaft nicht erlaubt, so kann mit einem hohen Verrechnungspreis Kapital von der Tochtergesellschaft an die Muttergesellschaft im Rahmen der ordentlichen Unternehmenstätigkeit fließen.¹⁸³

Multinationale Unternehmen müssen in ihrer Steuerplanung die unterschiedlichen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen, im Besonderen den Einfluss der länderspezifischen Verrechnungspreisvorschriften auf das Risiko und weiterführend auf die Höhe der Steuerlast.¹⁸⁴

Wesentliche Unterschiede in den Verrechnungspreisvorschriften bestehen weltweit vor allem in der Dokumentation jener. Die Unterschiede reichen je nach Land von keinerlei länderspezifischen Vorschriften über die Dokumentation zu beinahe übermäßig detaillierter Dokumentation, welche einen hohen Verwaltungsaufwand und – kosten mit sich bringt.¹⁸⁵

Unternehmen sind in vielen Ländern mit Sanktionen konfrontiert wenn die Anforderungen der länderspezifischen Dokumentationsvorschriften nicht erfüllt werden.¹⁸⁶

¹⁸² Eichinger, N. – Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling, 2008: Seite 97.

¹⁸³ Eichinger, N. – Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling, 2008: Seite 97.

¹⁸⁴ Macho, R., Steiner, G., Ruess, S. – Verrechnungspreise kompakt, 2007: Seite 75.

¹⁸⁵ Macho, R., Steiner, G., Ruess, S. – Verrechnungspreise kompakt, 2007: Seite 75.

¹⁸⁶ Macho, R., Steiner, G., Ruess, S. – Verrechnungspreise kompakt, 2007: Seite 75.

4.6. Corporate Governance im internationalen Blickfeld¹⁸⁷

Corporate Governance Systeme unterscheiden sich in einzelnen Ländern stark voneinander und sind daher ein wichtiger Bestandteil des Umfelds eines multinationalen Unternehmens. Die lokalen Unterschiede der Corporate Governance Systeme in den Gastländern der ausländischen Tochtergesellschaften müssen bei der Anwendung der Führungs- und Überwachungsmechanismen durch die Muttergesellschaft berücksichtigt werden.

Man unterscheidet das dualistische vom international weiter verbreiteten monistischen Corporate Governance Modell.

Das deutsche, dualistische Corporate Governance Modell unterscheidet streng die Leitung und Kontrolle innerhalb eines Unternehmens.

Die Leitung und somit die Geschäftsführung hat der *Vorstand* inne, während Kontrolle durch den Aufsichtsrat ausgeübt wird. Der Vorstand, bestehend aus mehreren Mitgliedern, darf Entscheidungen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit selbstständig treffen, muss jedoch „bei strategischen Entscheidungen die Genehmigung des Aufsichtsrats einholen“. Außerdem besteht gegenüber dem Aufsichtsrat eine Informationspflicht über die Geschäftsentwicklung.

Der Aufsichtsrat bildet das Kontrollorgan und dessen Mitglieder, bestimmt beziehungsweise gewählt durch die Anteilseigner, vertreten vordergründig die Interessen der Eigentümer. Aufgrund des in Deutschland, aber auch in Österreich, gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechts der Arbeitnehmer, besteht der Aufsichtsrat ab einer gewissen Unternehmensgröße, auch aus einer festgelegten Anzahl an Arbeitnehmervertretern.

Dem deutschen, dualistischen steht das angelsächsische, monistische Corporate Governance Modell gegenüber. Bei diesem Modell wird sowohl die Leitung als auch die Kontrolle eines Unternehmens einer einzigen Institution, dem „Board“ übertragen. Die Mitglieder des „Boards, oder auch „Board of Directors“, sind typischerweise in diesem Modell gleichzeitig Top Manager des Unternehmens, „inside director“ oder „executive“ und führen als „CFO“ (Chief Financial Officer) oder „CIO“ (Chief Information Officer) die Geschäfte des Unternehmens.

¹⁸⁷ Meckl, R. – Internationales Management, 2010: Seiten 106 – 112.

Möglich, aber selten, ist auch eine Besetzung des Boards mit externen Personen, „outside directors“, welche aber oft in einem Naheverhältnis zum Unternehmen oder zum Management stehen.

Die Besetzung der Kontroll- als auch Leitungspositionen im Unternehmen mit ein- und derselben Person beziehungsweise Personen macht eine effektive Kontrolle unmöglich. Selbst mit der Besetzung des Boards mit „outside directors“, sind diese von ihrer geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zum Management so stark beeinflusst, dass das Kontrollproblem lediglich abgeschwächt wird.

5. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Führung eines internationalen Konzernunternehmens mit ausländischen Tochtergesellschaften ist meines Erachtens von beinahe unendlich vielen Aspekten beeinflusst.

Neben den offensichtlichen, betriebswirtschaftlichen Faktoren, wie Gewinnerzielung und Rentabilität, welche genauso für jedes Einzelunternehmen bedeutsam sind, sieht sich das Management eines multinationalen Unternehmens mit Herausforderungen resultierend aus kultureller, gesellschaftlicher und persönlicher Diversifikation konfrontiert, welche die Rahmenbedingungen für das Erreichen der betriebswirtschaftlichen Ziele bilden. Dem Führungsprozess werden sozusagen weitere Ebenen hinzugefügt.

Doch wie erkennt man die Besonderheiten und einmal erkannt, wie begegnet man ihnen? Welche Mechanismen sind in welcher Situation anzuwenden?

Die Literatur bietet Lösungsvorschläge an, viele Unternehmensbereiche und ihre verschiedene Handhabung in unterschiedlichen Ländern werden erforscht, jedoch Patentrezept gibt es keines.

In der vorliegenden Arbeit wurden in der Literatur empfohlene Mechanismen und Vorgehensweisen heraus gearbeitet, welche, meiner Meinung nach, gemeinsam als Pool betrachtet werden müssen. Selten wird genau ein Mechanismus zu einer Situation passen. Ich denke, es bedarf einer großen Offenheit und gewissen Kreativität des internationalen Managers um den richtigen Mix an Führungs- und Kontrollmechanismen auszuwählen, anzuwenden und, wenn notwendig, auch abzuändern. Wie so oft ist es nicht Weiß und nicht Schwarz, sondern Grau in verschiedensten Schattierungen.

Die tatsächliche, praktische Führungsaufgabe von Konzernmanagern besteht meines Erachtens oft hauptsächlich in der Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft oder zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften. So verbringen Konzernmanager manche Arbeitstage überwiegend an Kommunikationsmedien informationseinholend, vermittelnd oder Auskunft gebend. Wie häufig oder wie intensiv diese Tage und somit der Kontakt zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft ausfallen ist für mich von einer Entscheidung – zentrale oder dezentrale Unternehmensführung – abhängig, wobei Abstufungen für jede Tochtergesellschaft und auch für jeden Unternehmensbereich auftreten.

Diese Entscheidung ist, meiner Meinung nach, einerseits von der gesellschaftsrechtlichen Situation, Eigentümer- und Organisationsstruktur, und andererseits von der Größe der Unternehmensgruppe abhängig. Je größer die Anzahl der in der Unternehmensgruppe verbundenen Gesellschaften ist, umso zeit- und kostenintensiver gestaltet sich die Informationsgewinnung sowohl auf operativer, strategischer, als auch finanzieller Ebene um die Situation richtig einschätzen zu können und daraus folgend fundierte, wirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen treffen zu können. Auf finanzieller Ebene kann ein konzernweites Berichtswesen mit identem Schema schnell Abhilfe schaffen, vorausgesetzt die lokal verantwortlichen Personen liefern korrekte Daten.

Jedoch gestaltet sich auf operativer und strategischer Ebene die Informationsgewinnung weit schwieriger. Hier begegnet man noch intensiver einem Zusammenspiel von Kultur, Sprache, Persönlichkeit und vielem Mehr. Persönliche Sympathien oder Antipathien können enorme Auswirkungen haben.

Ein Unternehmen besteht aus vielen einzelnen Akteuren (Arbeitnehmern) und somit aus vielen zwischenmenschlichen Beziehungen. Wie oft auch im Privatleben ist im Geschäftsbeziehungsweise Arbeitsleben der Erfolg eines Projektes von Vertrauen und Zusammenarbeit abhängig.

Die Fragen für jeden Manager oder Angestellten der Muttergesellschaft müssen hier lauten: Wie mache ich mich meinem Gegenüber unter Berücksichtigung von Sprach- und Kulturdifferenzen verständlich? Wie komme ich zu den Informationen die ich brauche?

Diese Fragen und der damit verbundene folgende Entwicklungsprozess sind für mich persönlich die spannendsten, wenn auch vielleicht schwierigsten Herausforderungen in der multinationalen Konzernführung.

Die Abläufe und Arbeitsprozesse in einem multinationalen Unternehmen werden einzig von Managern und Arbeitnehmern gestaltet. Hier gibt es, wie in Kapitel 4 ausgeführt, viele Reibepunkte, aber auch Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten um die Besonderheiten eines multinationalen Konzerns zu nutzen und ihnen aktiv zu begegnen. Ein aktives Gestalten von persönlichen Beziehungen zu Arbeitnehmern, vor allem auch in ausländischen Tochtergesellschaften, erscheint mir wichtig. Der persönliche Kontakt, vor allem durch beidseitige Besuche, aber auch Telefonate, Emails und ähnliche Kommunikationsmedien bringt meines Erachtens wesentliche Verbesserungen in der Kommunikation und dem Verständnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft.

Das persönliche Kennenlernen der Akteure entschärft beispielsweise in stark autoritär geprägten Gesellschaften die Situation für Arbeitnehmer in ausländischen Tochtergesellschaften, wodurch eine aus Angst gegenüber der Muttergesellschaft entstandene Abwehrhaltung in produktive Zusammenarbeit umgewandelt werden kann. Besonders wenn Sprachbarrieren bestehen ist ein Besuch vor Ort, meiner Meinung nach, die bessere und schnellere Lösung als schriftliche oder telefonische Korrespondenz, da anhand von Mimik und Gestik, einem Reden mit Händen und Füßen, die Kommunikation erfolgreicher sein kann und man auf spezielle Probleme gezielt eingehen kann. In diesen Situationen sollten erhöhte Reisekosten bewusst in Kauf genommen werden.

Man darf nicht vergessen, dass das Gegenüber – egal welcher Nationalität – zumeist über ähnliche oder zumindest fachliche Grundkenntnisse verfügt – sei es nun im Bereich der Produktion, des Managements oder der Finanzwirtschaft. Das größte Problem – besonders mit Arbeitnehmern in ausländischen Tochtergesellschaften – ist, denke ich, die Kommunikation. Oft sind Sprache und auch die Art und Weise der Kommunikation beinahe unüberwindbare Hürden.

Geduld und Einfühlungsvermögen, vor allem in der Anfangsphase, erscheinen mir von wesentlicher Bedeutung. Meistens sind es keine unerfüllbaren Aufgaben und Anforderungen an das Gegenüber, soweit ordentliche betriebswirtschaftliche und kaufmännische Vorgehensweise angewendet wird. Das Fehlen von Zeit und Geduld um Entscheidungen und Anforderungen verständlich zu machen, führen meines Erachtens viel häufiger zu Konfliktsituationen als grundsätzliche Meinungsdivergenzen über unternehmerische Strategie und geschäftliche Vorgehensweisen. Gleichzeitig merke ich an, dass Zeit und Geduld besonders in extern verursachten Problemsituationen wie Wirtschaftskrise, Konkurrenzdruck und Ähnlichem sicherlich nicht im Vordergrund stehen sollten. Hier sind Reaktionszeit und Entscheidungsumsetzung essentiell, jedoch bin ich überzeugt, dass ein zuvor von Kompromiss und Gemeinsamkeit geprägter Führungsstil, beziehungsweise Geschäftsführung, das Verständnis für die Notwendigkeit von unliebsamen Entscheidungen und deren Umsetzung durch das Management in Tochtergesellschaften erhöht beziehungsweise erleichtert.

Die Literatur erfasst die vielen, verschiedenen Einflussfaktoren auf multinationale Unternehmen und spricht auch von der Notwendigkeit diese in der Führung und Überwachung von Tochtergesellschaften zu berücksichtigen und flexibel auf nationale

und kulturelle Besonderheiten zu reagieren. Die erörterten Mechanismen scheinen in der Praxis vermehrt nicht angenommen zu werden und trotz dem, seit Jahrzehnten, allgegenwärtigen Thema der Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen scheitern immer wieder internationale Projekte. Eine weiterführende Forschung über die Gründe für die fehlende Bereitschaft den Besonderheiten aktiv zu begegnen und diese im Management eines multinationalen Unternehmens zu berücksichtigen ohne davon überfordert zu sein ist sicherlich wünschenswert.

Die Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften ist von einem stetigen Wandel geprägt. Die ökonomischen Entwicklungen in Gastländern und die daraus resultierenden Veränderungen der Rahmenbedingungen für multinationale Unternehmen werden das internationale Management immer vor neue Herausforderungen stellen. Dem internationalen Manager ist zu empfehlen nationale und kulturelle Unterschiede nicht zu unterschätzen, sondern vor allem die kulturellen Faktoren von Anfang an zu bedenken, versteckte Unterschiede zu akzeptieren und anderen Kulturen entgegen zu gehen, damit Grenzen und Kultur überschreitende Zusammenarbeit gelingt und der wirtschaftliche Erfolg eines multinationalen Unternehmens nicht daran scheitert.

6. ZUSAMMENFASSUNG

In der vorliegenden Diplomarbeit werden die Besonderheiten bei der Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften erläutert.

Durch die divergierenden Interessen und Ziele von Mutter- und Tochtergesellschaften eines multinationalen Unternehmens, entsteht eine in der Literatur als Prinzipal – Agent Beziehung beschriebene Problematik, die durch asymmetrisch verteilte Informationen charakterisiert ist.

Die Gestaltung von Führungs- und Überwachungsmechanismen, unter Berücksichtigung von in ausländischen Tochtergesellschaften auftretenden, nationalen und kulturellen Besonderheiten, erfolgt mit der Absicht, die Informationsasymmetrien abzubauen um die gesamtunternehmerische Strategie in den Tochtergesellschaften zu implementieren.

In der Strategie eines multinationalen Unternehmens spiegelt sich durch Zentralisierung oder Dezentralisierung von Geschäftsaktivitäten, einhergehend mit der Verteilung von Entscheidungsrechten, die globale Effizienz, multinationale Flexibilität und weltweite Lernbereitschaft eines Unternehmens und seinem Management wider.

Ähnlich beeinflusst die Zentralisierung oder Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen die Organisationsformen von multinationalen Unternehmen und resultiert in immer komplexeren Organisationsmodellen um einerseits den Anforderungen der Auslandsaktivitäten gerecht zu werden und andererseits die Steuerung der Gesamtunternehmung zu ermöglichen.

Die Zentralisierung oder Dezentralisierung der Entscheidungsautonomien bestimmt die Existenz und Intensität der Einflussnahme des Managements der Muttergesellschaft auf die Geschäftstätigkeit der einzelnen Tochtergesellschaften durch informatorische, personenorientierte oder finanzielle Mechanismen.

Anhand der von Geert Hofstede und Fons Trompenaars erforschten Unterschiede der Kulturen verschiedener Nationen und den Auswirkungen auf die internationale Unternehmensführung, werden im Rahmen dieser Arbeit die spezifischen Probleme bei

ausländischen Tochtergesellschaften gesondert und mit besonderem Augenmerk erläutert.

Erkennen und Beachten von nationalen und vor allem kulturellen Unterschieden werden als einflussreiche Faktoren für den dauerhaften, wirtschaftlichen Erfolg eines multinationalen Unternehmens definiert.

Kulturbedingte Einflüsse finden sich in all jenen Bereichen innerhalb eines multinationalen Unternehmens, in welchen Mitarbeiter, als Mitglieder unterschiedlicher Kulturen und Gesellschaften, aufeinander treffen. Probleme treten dabei aufgrund der unterschiedlichen Prägungen und Erwartungen beispielsweise hinsichtlich Sprache und Kommunikation, Führungsstil und Mitbestimmung, sowie Motivation und Anreizsystemen auf.

Spezifische Probleme bei ausländischen Tochtergesellschaften resultieren auch aus den verschiedenen nationalen Umwelten. Die wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in den Gastländern der ausländischen Tochtergesellschaften beeinflussen die Geschäftstätigkeit eines multinationalen Unternehmens, aber auch die Führungs- und Überwachungsinstrumente.

Im Rahmen der Kritik wird die Wirksamkeit der Mechanismen und Lösungsvorschläge zur Überwindung kulturbedingter Probleme aus Sicht der Diplomandin eingeschätzt.

7. LITERATURVERZEICHNIS

Bücher

Bartlett, C., Goshal, S.;

Managing across borders: the transnational solution, 2. Auflage, Harvard Business School Press, Boston 2002.

Bartlett, C., Goshal, S., Beamish P.;

Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, 5. Auflage, McGraw-Hill/Irwin, Boston 2008.

Bocek, D.;

Integriertes Informations- und Berichtswesen für ein Tochterunternehmen, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1993.

Brenner, B.;

Management Control in Central and Eastern European subsidiaries, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2009.

Carda, B.;

Rollentypologien von Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 2006.

Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J.;

International Business: Strategy, Management and the New Realities, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2008.

Cooke, W.;

Multinational Companies and Global Human Resource Strategies, Quorum Books, Westport 2003.

Eberhardt, G.;

Interkulturelle Kompetenz aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive,
Diplomarbeit, Universität Wien 2009.

Eichinger N.;

Verrechnungspreise und Währungsumrechnung im internationalen Controlling, Linde,
Wien 2008.

Eiteman D.K., Stonehill A.I., Moffett M.H.;

Multinational Business Finance, 11. Auflage, Pearson Addison-Wesley, Boston 2007.

Giesche, S.;

*Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen
Projektmanagement*, aus der Reihe: Rietz, S. (Hrsg.), Internationale und interkulturelle
Projekte erfolgreich umsetzen, Bd. 1, Diplomica Verlag, Hamburg 2010.

Goethe, F.;

*Internationaler Personaleinsatz: Mikropolitische und sozialisationstheoretische
Perspektiven*, Lit, Hamburg 1998.

Harzing, A.;

International Human Resource Management, Sage, London 2007.

Hodgetts, R., Luthans F., Doh, J.;

International Management: Culture, Strategy and Behavior, 6. Auflage, McGraw-Hill, New
York 2006.

Hofstede, G.;

Culture's consequences: International Differences in work-related values, abridged
edition, Sage, Newbury Park 1987.

Holtbrügge, D., Welge, M.;

Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Schäffer-
Poeschel, Stuttgart 2010.

Kreikebaum, H., Gilbert, D., Reinhardt, G.;

Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen, 2. Auflage, Wiesbaden 2002.

Kutschker M., Schmid, S.;

Internationales Management, 5. Auflage, Oldenbourg, München, Wien 2006

Lausch, A.;

Optimal financial structure of foreign subsidiaries, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien 1995.

Linke, M.;

Konzeption für ein internationales Personalmanagement der Führungskräfte, Lit, Münster, 1996.

Littkeman, J.;

Beteiligungscontrolling, Verlag neue Wirtschafts-Briefe, Herne 2004.

Macharzina, K., Wolf, J.;

Unternehmensführung, 6. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008.

Macharzina, K., Oesterle M.;

Handbuch Internationales Management, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2002.

Macho, R., Steiner, G., Ruess, S.;

Verrechnungspreise kompakt: Transfer Pricing in der Gestaltungs- und Prüfungspraxis, Boorberg, Stuttgart 2007.

Meckl, R.;

Internationales Management, 2. Auflage, Vahlen, München 2010.

Napokoj, E.; Ablasser – Neuhuber, A.;

Risikominimierung durch Corporate Compliance, Manz, Wien 2010.

Staub, P.;

Corporate governance reporting: Eine theoretisch fundierte und empirische Analyse,
Schulthess, Zürich 2005.

Shapiro, A.C.;

Multinational Financial Management, 8. Auflage, Wiley, Hoboken 2006.

Tietze, S.;

International Management and Language, Routledge, Abingdon 2008.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C.;

Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business, 2.
Auflage, McGraw-Hill, New York 1998.

Corporate Governance Kodizes

OECD – Grundsätze der Corporate Governance – Neufassung 2004, OECD, 2004

Österreichischer Corporate Governance Kodex, Österreichischer Arbeitskreis für
Corporate Governance, Fassung 2006

Artikel

Boyacigiller, N.;

*The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in
Multinational Corporations*, in: Journal of International Business Studies, Vol 21, No. 3,
1990; S. 357-381.

Cray, D.;

Control and Coordination in multinational Corporations, in: Journal of International
Business Studies, Vol. 15, No. 2, Autumn, 1984; S. 85 – 98.

Gupta, A., Govindarajan, V.;

Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, in:
Academy of Management, The Academy of Management Review: 16, 4, Oct 1991; S.768-792.

Harris H., Holden L.;

Between autonomy and control: Expatriate managers and strategic IHRM in SMEs, in:
Thunderbird International Business Review, Vol 43, Iss. 1, Jan/Feb 2001; S. 77-100.

Harzing A.W., Feely A.J.

Language Management in multinational companies, in: Cross Cultural Management: An
International Journal, Vol 20, Iss. 2, 2003; S. 37-52.

Hoffjan, A., Weide, G.;

*Organisation des internationalen Controlling – Im Spannungsfeld zwischen
Standardisierung und Differenzierung*, in: Die Unternehmung, 60.Jg. (2006), Nr. 6., S.389-406.

Jacque, L., Vaaler, P.;

The International Control Conundrum with Exchange Risk: An EVA Framework, in:
Journal of International Business Studies, Vol. 32, No. 4, 4th Quarter 2001; S.813-832.

Kumar, S., Seth, A.;

*The Design of Coordination and Control mechanisms for Managing Joint Venture – Parent
Relationships*, in Strategic Management Journal, Vol. 19, Iss. 6, June 1998, S. 579 – 599.

Pausenberger E., Roth A.;

Störfaktoren im internationalen Controlling, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche
Forschung, 49.Jg., Heft 6, 1997, S.580-596.

Venaik, S., Midgley D., Devinney T.;

*Dual paths to Performance: The Impact of Global Pressures on MNC Subsidiary Conduct
and Performance*, in: Journal of International Business Studies, Vol. 36, 2005, S. 655 – 675.

Online – Quellen

Organisation: Weshalb die Struktur nicht aus der Strategie folgt

Berner W. und Kollegen;

Die Umsetzungsberatung

URL: <http://www.umsetzungsberatung.de/lexikon/organisation.php>

Stand: 20.09.2012

Post – Entry Management: Organisation in multinationalen Unternehmen

Schrader I., Treutler, M.;

Bauhaus – Universität Weimar, Fakultät Medien, 2002.

URL: <http://www.cafe->

[diem.de/treutler/studium/referat_organisation_in_multinationalen_unternehmen.pdf](http://www.cafe-diem.de/treutler/studium/referat_organisation_in_multinationalen_unternehmen.pdf)

Stand: 20.09.2012

Intercultural Network – Individualismus und Kollektivismus

URL: <http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>

Stand: 25.09.2012

Gabler Wirtschaftslexikon online

Währungsrisiko

Definitionen zu Translations-, Transaktions- und Operationsrisiko

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9441/waehrungsrisiko-v7.html>

Stand 25.09.2012

ABSTRACT

Diese Arbeit erläutert die in der Führung und Überwachung von ausländischen Tochtergesellschaften eines multinationalen Unternehmens auftretenden Besonderheiten.

Die zentrale oder dezentrale Organisation der Geschäftsaktivitäten sowie die Verteilung von Entscheidungsautonomien beeinflusst den Führungs- und Überwachungsprozess und die dafür von der Muttergesellschaft gegenüber ihren Tochtergesellschaften eingesetzten Kontrollmechanismen.

Die Besonderheiten in der Beziehung der Muttergesellschaft mit ausländischen Tochtergesellschaften bestehen vor allem aufgrund der nationalen und kulturellen Unterschiede in den Gastländern, welche sowohl das Verhalten des Managements der Muttergesellschaft als auch die Mitarbeiter der Tochtergesellschaften prägen und damit die Unternehmenskultur und den Unternehmenserfolg stark beeinflussen.

Die möglichen Auswirkungen von in der Literatur erforschten Unterschieden der Kulturen verschiedener Nationen auf die Führungs- und Überwachungsinstrumente werden aufgezeigt.

ABSTRACT

This paper comments on the characteristics of management and control of foreign subsidiaries in multinational corporations.

Organizing business activities in a centralized or decentralized way and also the allocation of decision – making autonomy influence the process of coordination and control as well as the control mechanisms parent companies apply to their subsidiaries.

Characteristics in the relationships between parent company and foreign subsidiaries mainly occur due to national and cultural differences in host countries which influence the conduct of parent company's management as well as of subsidiaries' employees and thereby corporate culture and success.

Possible impacts of cultural differences in various nations, which are investigated in literature, on instruments for management and control are presented.

CURRICULUM VITAE

Persönliche Angaben

Name	Judith Hörhager (geb. Ebner)
Geburtsdatum	21. März 1981
Geburtsort	Wien
Staatsangehörigkeit	Österreich

Ausbildung

9/1999 – 10/2012	Studium der Internationalen Betriebswirtschaft am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien
8/2003 – 4/2004	Auslandsaufenthalt an der University of Ottawa, Kanada
9/1991 – 6/1999	Privates Gymnasium des Institutes der Englischen Fräulein, St. Pölten, Niederösterreich (heute: Mary Ward Schulen – Privatschule und Oberstufenrealgymnasium St. Pölten)
9/1987 – 6/1991	Volksschule, Ober-Grafendorf, Niederösterreich

Berufserfahrung

1/2008 – 8/2012	CAG Handels GmbH & Co KG Tätigkeit als Junior Controllerin in der CAG Holding GmbH
9/2006 – 9/2007	Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Tätigkeit als Assistentin in der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung
3/2005 – 8/2006	Siemens AG Österreich Werkstudentin im Bereich SBT SES/FS
1998 – 2003	Diverse Feriapraktika in der Finanzbuchhaltung der Rudolf Leiner Gesellschaft m.b.H sowie der LISEC Unternehmensgruppe und im Auslandszahlungsverkehr der CREDITANSTALT AG