

# **Subsidiary Boards internationaler Schweizer Großunternehmen**

DISSERTATION  
Der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

Vorgelegt von

**Nikola S. Böhrer**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Andreas Grüner**

und

**Prof. Dr. Martin Hilb**

Dissertation Nr. 4000

Difo-Druck GmbH, Bamberg, 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 11. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

## Vorwort

Eine Arbeit wie die vorliegende beinhaltet weitaus mehr, als der gedruckte Inhalt darzustellen vermag. Die Zeit als Forschende ist eine bereichernde in akademischer und zwischenmenschlicher Hinsicht. Vor allen Dingen ist ein solches Projekt nicht ohne die Unterstützung des Umfeldes durchführbar. Den Personen, die mich während dieser Zeit begleitet haben, möchte ich deshalb an dieser Stelle herzlich danken.

An erster Stelle möchte ich meinen „Doktorvätern“ Prof. Dr. Andreas Grüner und Prof. Dr. Martin Hilb danken, die mir mit ihrer Begeisterung für die Thematik immer wieder viel positive Energie gaben. Ihre Inputs, Gedanken und Ideen haben mich durch die verschiedenen Phasen der Forschung begleitet und immer wieder einen nächsten, wichtigen Schritt ermöglicht.

Ein ganz großer Dank gebührt den Interviewpartnern, die sich trotz vollem Terminkalender die Zeit nahmen, mit mir offen über das Thema Subsidiary Governance zu diskutieren. Das Vertrauen, das sie mir entgegengebracht haben, hat zu einem sehr wertvollen Praxiseinblick geführt, ohne den diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ich hoffe sehr, ihnen mit den Erkenntnissen dieser Arbeit etwas für sie Nützliches zurückgeben zu können.

2010 wurde mein Beitrag für das EDEN Doctoral Seminar on Corporate Governance des European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) in Brüssel angenommen. Die Bekanntschaften, die ich innerhalb dieser Institution gemacht habe – allen voran die mit Prof. Dr. Morten Huse von der Norwegian School of Management in Oslo – haben meine Zeit als Forscherin sehr bereichert. Ich danke der gesamten EIASM Corporate Governance Forschungsgemeinschaft für die vielen befruchtenden Gespräche in Zürich, Brüssel und Istanbul. Ein Highlight war der Norefjell Board Governance Workshop, anlässlich dessen eine Gruppe Corporate Governance Forscher aus der ganzen Welt mehrere Tage in einer Hütte im tief verschneiten Norwegen diskutierten, präsentierten, forschten und gemeinsam feierten. Dieses Gemeinschaftsgefühl, die vielen Hilfestellungen und daraus entstandenen guten Kontakte werde ich immer in allerbesten Erinnerung behalten.

Eine Doktorarbeit ist ein Projekt, das sich nicht bis ins Detail planen und strukturieren lässt und darüber hinaus mit einem gewissen Ausmaß an Reisetätigkeiten verbunden ist. Meinem Arbeitgeber während dieser Dissertationszeit – der Hochschule Luzern – und all den Personen, die mir diese Freiräume während der drei Jahre ermöglicht haben, möchte ich ebenfalls herzlich danken.

Allen voran danke ich meinen Eltern Angela und Erich Böhler. Sie haben mir immer großen Rückhalt gegeben und alles getan, um mir eine Ausbildung zu ermöglichen, die mir sämtliche Türen öffnet. Freude am Analysieren, Lesen und Schreiben, eine gesunde Portion Ehrgeiz und einen großen Durchhaltewille habe ich von Ihnen geschenkt bekommen. Ohne diesen wertvollen Rucksack an Fähigkeiten, Stärken und Kompetenzen wäre diese Promotion nie möglich gewesen.

Von ganzen Herzen danke ich meinem Partner, Freund und Mann Dr. Markus Stöckli. Er hat mich durch die gesamte Forschungszeit begleitet mit aufmunternden, fordernden und verständnisvollen Worten. Er hat die schönen Erlebnisse mit mir geteilt und stand mir bei Rückschlägen zur Seite. Wir haben dieses Projekt zu zweit gemeistert und ich danke ihm für die Geduld und die stets positive Energie, die er mir geschenkt hat.

Mai, 2012

Nikola Böhler

Meinem Mann Markus  
und meinen Eltern Angela & Erich Böhler

# Inhaltsübersicht

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Zusammenfassung.....	IX
Summary .....	X
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzungen der Arbeit.....	7
1.3 Begriffliche Abgrenzungen.....	9
1.4 Aufbau der Arbeit .....	21
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>23</b>
2.1 Multinationals .....	23
2.2 Corporate Governance .....	26
2.3 Subsidiary Governance .....	38
2.4 Boards .....	48
2.5 Subsidiary Boards .....	74
2.6 Kontextfaktoren .....	93
2.7 Folgerungen .....	111
<b>3 Empirischer Teil</b> .....	<b>116</b>
3.1 Untersuchungsziele .....	116
3.2 Untersuchungszielgruppe.....	117
3.3 Untersuchungsmethode.....	119
3.4 Untersuchungsgrenzen.....	133
3.5 Untersuchungsergebnisse.....	134
3.6 Folgerungen .....	188
<b>4 Schlussfolgerungen, Implikationen und Limitationen</b> .....	<b>193</b>
4.1 Implikationen für die Praxis .....	193
4.2 Limitationen der Studie und Themen für die zukünftige Forschung.....	199
Anhang I: Übersicht über Interviewpartner - Firmenvertreter .....	202
Anhang II: Übersicht über Interviewpartner – Bankexperten .....	204
Anhang III: Interviewleitfaden Industrie .....	205
Anhang IV: Interviewleitfaden Banken .....	206

---

Anhang V: Interviewleitfaden Bankexperten .....	207
Anhang VI: Interviewtranskriptionen/-zusammenfassungen .....	208
Literaturverzeichnis .....	236
Lebenslauf .....	255

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht</b> .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Zusammenfassung.....	IX
Summary .....	X
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.1.1 Praktische Relevanz.....	1
1.1.2 Theoretische Relevanz.....	5
1.2 Zielsetzungen der Arbeit.....	7
1.2.1 Praktische Zielsetzung.....	7
1.2.2 Theoretische Zielsetzung.....	8
1.3 Begriffliche Abgrenzungen.....	9
1.3.1 Konzern / Multinational .....	9
1.3.2 Subsidiary / Stammhaus .....	11
1.3.3 Corporate Governance.....	12
1.3.4 Subsidiary Governance.....	14
1.3.5 Board .....	16
1.3.6 Subsidiary Board .....	18
1.3.7 Aktive und passive Subsidiary Boards .....	19
1.4 Aufbau der Arbeit .....	21
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>23</b>
2.1 Multinationals .....	23
2.2 Corporate Governance .....	26
2.2.1 Entstehung.....	26
2.2.2 Corporate Governance Mechanismen .....	27
2.2.3 Theoretische Ansatzpunkte .....	30
2.2.4 Corporate Governance Rahmenwerke.....	31
2.2.5 Corporate Governance und Unternehmensleistung.....	35
2.2.6 Aktuelle Corporate Governance Diskussion .....	36
2.3 Subsidiary Governance .....	38
2.3.1 Subsidiary Governance Mechanismen .....	38
2.3.2 Besonderheiten von Subsidiary Governance.....	43
2.3.3 Aktuelle Bedeutung von Subsidiary Governance.....	46
2.4 Boards .....	48



2.4.1	Board-Aufgaben .....	49
2.4.2	Board-Zusammensetzung .....	68
2.4.3	Board-Typologie.....	72
2.4.4	Boards und Unternehmensleistung.....	74
2.5	Subsidiary Boards .....	74
2.5.1	Subsidiary Board Aufgaben .....	74
2.5.2	Subsidiary Board Zusammensetzung .....	85
2.5.3	Aktive oder passive Subsidiary Boards.....	86
2.6	Kontextfaktoren .....	93
2.6.1	Externe Kontextfaktoren .....	97
2.6.2	Interne Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens.....	99
2.6.3	Interne Kontextfaktoren der Subsidiary .....	105
2.6.4	Zusammenfassung Kontextfaktoren.....	108
2.7	Folgerungen .....	111
3	Empirischer Teil .....	116
3.1	Untersuchungsziele .....	116
3.2	Untersuchungszielgruppe.....	117
3.3	Untersuchungsmethode.....	119
3.3.1	Wahl der Methodik – Quantitativ versus qualitativ.....	119
3.3.2	Organisation des Dissertationsprojektes.....	120
3.3.3	Datenerhebung.....	121
3.3.4	Datenanalyse .....	126
3.3.5	Anforderungen an die Qualitätskriterien Validität und Reliabilität .....	131
3.4	Untersuchungsgrenzen.....	133
3.5	Untersuchungsergebnisse.....	134
3.5.1	Subsidiary Board Aufgaben .....	135
3.5.2	Zusammensetzung von Subsidiary Boards.....	149
3.5.3	Sind Subsidiary Boards aktiv oder passiv?.....	161
3.5.4	Kontextfaktoren.....	164
3.5.5	Beurteilungen .....	179
3.5.6	Besonderheiten der Bankbranche .....	182
3.6	Folgerungen .....	188
4	Schlussfolgerungen, Implikationen und Limitationen.....	193
4.1	Implikationen für die Praxis .....	193
4.1.1	Aktivierung der Subsidiary Boards über die Strategiearbeit .....	193
4.1.2	Teamansatz für die Subsidiary Board Zusammensetzung.....	194
4.1.3	Optimierte Zusammenarbeit zwischen Management und Subsidiary Boards.....	197
4.1.4	Zusammenfassende Schlussfolgerungen .....	198
4.2	Limitationen der Studie und Themen für die zukünftige Forschung.....	199
Anhang I: Übersicht über Interviewpartner - Firmenvertreter .....		202
Anhang II: Übersicht über Interviewpartner – Bankexperten .....		204

---

Anhang III: Interviewleitfaden Industrie .....	205
Anhang IV: Interviewleitfaden Banken .....	206
Anhang V: Interviewleitfaden Bankexperten .....	207
Anhang VI: Interviewtranskriptionen/-zusammenfassungen .....	208
Literaturverzeichnis .....	236
Lebenslauf .....	255

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen von Corporate Governance .....	14
Abbildung 2: Dimensionen von Subsidiary Governance .....	15
Abbildung 3: Zwei Board-Modelle.....	17
Abbildung 4: Passive und aktive Boards .....	20
Abbildung 5: Aufbau der Arbeit.....	21
Abbildung 6: Corporate Governance Mechanismen .....	30
Abbildung 7: Subsidiary Governance Beziehungen.....	44
Abbildung 8: Board-Aufgabenkategorien .....	68
Abbildung 9: Board-Typologie nach Pearce & Zahra (1991) .....	73
Abbildung 10: Subsidiary Board Aufgabenkategorien.....	84
Abbildung 11: Subsidiary Board Typologie Demb & Neubauer (1990).....	91
Abbildung 12: Subsidiary Board Typologie Hilb (2008).....	92
Abbildung 13: Kontextfaktoren .....	97
Abbildung 14: Strategien international aktiver Unternehmen.....	101
Abbildung 15: Governance-Modelle .....	102
Abbildung 16: Interviewauswertung nach Meuser & Nagel (1991 & 2009) .....	127
Abbildung 17: Stärkung der Subsidiary Board Arbeit .....	194
Abbildung 18: Teamzusammensetzung Subsidiary Board.....	196

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anwendbarkeit von Subsidiary Governance Mechanismen.....	42
Tabelle 2: Theorie, Publikationen und Board-Aufgaben.....	62
Tabelle 3: Übersicht Studien Subsidiary Board Aufgaben.....	83
Tabelle 4: Übersicht Studien Kontextfaktoren .....	111
Tabelle 5: Ablauf des Dissertationsprojektes .....	120

---

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AIG	American International Group
ALM	Asset Liability Management
Art.	Artikel
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen
BankV	Verordnung über die Banken und Sparkassen
b to b	business to business
BP	British Petroleum
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizer Franken
CFO	Chief Financial Officer
CS	Credit Suisse
c to c	customer to customer
CV	Curriculum Vitae
d.h.	das heißt
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii
etc.	et cetera
EBK	Eidgenössische Bankenkommission
EU	Europäische Union
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
GL	Geschäftsleitung
HP	Hewlett-Packard
HR	Human Resources
IKS	Internes Kontrollsystem
IMD	International Institute for Management Development
IT	Informationstechnologie
Ltd.	Limited
Mio.	Million
Mrd.	Milliarden
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
OR	Obligationenrecht
P & L	Profit and Loss
PLC	private limited company
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte
SOX	Sarbanes-Oxley Act
u.a.	unter anderem
UBS	Union de Banques Suisses
UK	United Kingdom
UNO	United Nations Organization

US	United States
USA	United States of America
USD	Amerikanische Dollar
VR	Verwaltungsrat
z.B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer

---

## Zusammenfassung

Subsidiary Boards übernehmen Aufgaben in den Bereichen Strategie, Kontrolle und Service. Dabei gibt es große Unterschiede bzgl. ihrer Aktivität bzw. Passivität. Ausschlaggebend für die Arbeit und die Zusammensetzung von Subsidiary Boards sind externe und interne Kontextfaktoren.

Die innerhalb dieser Studie durchgeführten Experteninterviews zeigen auf, dass Subsidiary Boards in keiner der drei Aufgabenkategorien aktiv sind. Dies wird vor allem mit zentralisierten Organisationsstrukturen begründet. Am Strategieprozess sind die Subsidiary Boards nicht oder nur marginal beteiligt, weil die Strategie in den meisten Unternehmen von der Zentrale vorgegeben wird. Der Kontrollarbeit der Subsidiary Boards wird dafür ein hoher Stellenwert eingeräumt, wenn auch die Grenzen der Kontrolle klar erkannt werden. International tätige Unternehmen – besonders Großbanken – sind heute so komplex, dass sie kaum noch durch ein Subsidiary Board, das sich nur wenige Male im Jahr trifft, überblickt werden können. Mangelnde Informationsflüsse vom Management zum Board verstärken diesen Missstand. Innerhalb der Aufgabenkategorie Service wird der Rolle des Subsidiary Boards als Sparringspartner für das lokale Management große Bedeutung beigemessen, die Beratung wird nur nicht immer angenommen. Die empirischen Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die untersuchten Unternehmen im Bereich Subsidiary Board Aufgaben vor allem der Agency-Theorie und der Managerhegemonietheorie entsprechen, während die Autorin eine Aufgabengestaltung entlang der Grundaussagen der Stewardship-Theorie empfiehlt, mit einer Intensivierung vor allem der Strategiearbeit der Subsidiary Boards.

Bezüglich der Zusammensetzung der Subsidiary Boards bevorzugen die Interviewten externe, unabhängige Mitglieder und lokale Vertreter, die jedoch Konfliktpotential mit sich bringen. Keine Konflikte aus der Sicht der Zentrale entstehen, wenn man von dieser aus Manager in die Subsidiary Boards entsendet. Dies kann aber zu einer Demotivation und einer „Degradierung“ der restlichen Subsidiary Board Mitglieder führen. Die Autorin schlägt deshalb einen Teamansatz zum Aufbau von Subsidiary Boards vor.

Damit Konfliktpotential erst gar nicht entsteht und Subsidiary Boards mit ihrem aktiven Einsatz dem Unternehmen einen Mehrwert bieten, ist die Zusammenarbeit zwischen Management und Subsidiary Boards zu optimieren

## Summary

Subsidiary Boards undertake strategy, control and service tasks. Regarding their task performance, there are big differences with respect to their activity respectively passivity. External and internal context factors are decisive for the work and composition of subsidiary boards.

The expert interviews conducted in this study show that subsidiary boards aren't active in any of the three task categories. This is justified by the centralized organizational structures. Subsidiary boards are not or only marginally involved in the strategy process as the strategy is fixed by the headquarters in most of the companies. The control activities of subsidiary boards however are put high on the agendas, even though the limits are seen clearly. Internationally active companies – especially large banks – today are so complex that they can hardly be reviewed by a subsidiary board that meets only few times a year. Lacks of information from management to boards enhance this drawback. Within the task category service, the interview partners attach great importance to the role of the subsidiary boards as a sparring partner for the local managers. However, the consulting isn't accepted always. The empirical results lead to the conclusion that the investigated companies in the field of subsidiary board tasks mainly correspond to the agency theory and the managerial hegemony theory, whereas the author recommends a task design in conformity with the basic statements of the stewardship theory with an increase of above all the strategy work of subsidiary boards.

Concerning the subsidiary board composition, the interviewees prefer external, independent board members as well as local subsidiary board members who entail potential for conflict. No conflicts seem to arise with subsidiary boards members from the headquarters. But they can lead to demotivation and degradation of the remaining subsidiary board members. Hence, the author suggests a team approach for installing a subsidiary board.

In order that potential for conflict doesn't arise at all and subsidiary boards can actively create value for a company, the corporation between management and subsidiary boards has to be optimized.

# 1 Einleitung

Das einleitende Kapitel fasst Ausgangslage und Problemstellung der Arbeit in Praxis und Theorie zusammen und stellt die Forschungsziele vor. Zentrale Begrifflichkeiten werden darauffolgend erläutert. Mit einer Übersicht über den Aufbau der Arbeit schließt dieses Kapitel ab.

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Arbeit und der Rolle von Subsidiary Boards. Dass diese Thematik sowohl für die Praxis als auch für die Forschung sehr relevant ist, zeigen die folgenden Ausführungen.

### 1.1.1 Praktische Relevanz

Die letzten Jahrzehnte waren gekennzeichnet von einer zunehmenden Globalisierungsrate. Unternehmen gründeten immer mehr Tochtergesellschaften in Ländern, die geografisch und kulturell unterschiedlich nah bzw. fern des Mutterhauses sind. Heute sind die meisten Unternehmen multinational tätig, bestehend aus einem Netzwerk aus sich im Voll- oder Teilbesitz befindenden Töchtern, welche über den ganzen Globus verteilt lokalisiert sind. Multinationale Unternehmen operieren über eine meist beachtliche Anzahl an Tochtergesellschaften. ABB hat laut Geschäftsbericht 2010 Standorte in rund 100 Ländern, auf der Nestle-Homepage<sup>1</sup> findet sich die Aussage, dass das Unternehmen Mitarbeitende in fast jedem Land dieser Welt hat. Die Großbank UBS ist in mehr als 50 Ländern vertreten (Geschäftsbericht 2010). Schindler berichtet auf seiner Homepage von über 1000 Niederlassungen auf allen Kontinenten der Welt<sup>2</sup>. Aber nicht nur die Großkonzerne verfügen über diese hohe Anzahl an Subsidiaries. Das Schweizer Chemieunternehmen Siegfried (rund 400 Mitarbeitende) hat 4 Tochtergesellschaften in Asien, den USA und Europa<sup>3</sup>, die Privatbank Vontobel (rund 1'400 Mitarbeitende) ist an 19 internationalen Standorten vertreten<sup>4</sup>, Emmi (rund 3'500 Mitarbeitende) ist in 10 Ländern außerhalb der Schweiz vertreten<sup>5</sup>. In vielen Multinationals machen diese Tochterunternehmen bereits den größten Teil des Unternehmens, gemessen an Anzahl Mitarbeitenden, Umsatz- oder Gewinnhöhe aus, während der

---

<sup>1</sup> [www.nestle.com](http://www.nestle.com) (22.08.2011)

<sup>2</sup> [www.schindler.com](http://www.schindler.com) (31.10.2011)

<sup>3</sup> [www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch) (31.10.2011)

<sup>4</sup> [www.vontobel.com](http://www.vontobel.com) (31.10.2011)

<sup>5</sup> [www.emmi.ch](http://www.emmi.ch) (31.10.2011)



Hauptzweck des Stammhauses darin besteht, das Unternehmen mit seinen diversen Einheiten zu managen (Watson O'Donnell, 2000). Da Subsidiaries einen großen Teil der Unternehmens-Aktiva repräsentieren, ist die möglichst nahtlose Integration der landesüberschreitenden Aktivitäten in den Werterstellungsprozess ein bedeutender Wettbewerbsfaktor.

Das Führen, Steuern und Kontrollieren der Subsidiaries, das es zu optimieren gilt, wird unter dem Begriff Subsidiary Governance subsummiert. Die Frage, wie man effektive Subsidiary Governance innerhalb eines Konzerns erreichen und aufrecht erhalten kann, ist eine neue Herausforderung innerhalb der Globalisierungstendenzen und sie wird immer entscheidender, wenn es um das Erzielen und Aufrechterhalten von Wettbewerbsvorteilen geht. Dass Subsidiary Governance-Mängel verheerenden Einfluss auf das Gesamtunternehmen haben können, zeigten die Firmenskandale der letzten Jahre<sup>6</sup>. Diverse Unternehmen sahen sich Subsidiary Governance Problemen ausgesetzt, die zwar geografisch weit entfernt vom Stammhaus ihren Ursprung hatten, aber zu gesamtunternehmensweiten Skandalen führten (Steger & Brellocks, 2006). Die internationale Führung und Kontrolle wies Schwachstellen auf; sehr häufig wurden als erste Konsequenz Subsidiary CEOs oder Subsidiary Manager entlassen. Die Skandale haben Politiker, Börsen, Finanzinstitutionen und supranationale Organisationen (EU, OECD, internationaler Währungsfond) aufgerüttelt, effektivere Governance-Praktiken zu entwickeln. Mehr Kontrolle (Sarbanes-Oxley-Act) oder mehr Standardisierung (Governance Codes wie der OECD-Code, der UK-“New Combined Code” oder der “Swiss Code of Best Practice”) waren die Folge. Trotz der Subsidiary-Erfahrungen der letzten Jahre adressieren diese neuen Governance-Regulierungen den Themenbereich der Subsidiary Governance jedoch nicht (Brellocks & Steger, 2006). Governance-Reformen als Reaktion auf Unternehmensskandale richten sich an große, börsenkotierte Holdings, beziehen deren Töchter jedoch nicht mit ein (IMD, 2003). Die Rolle der eigentlichen Subsidiary Governance Organe – der lokalen Subsidiary Boards - stand nicht im Zentrum der Debatte. Dies überrascht vor allem deshalb, weil die zunehmend anspruchsvolleren Forderungen diverser Anspruchsgruppen die Bedeutung guter Subsidiary Governance erhöhen. Multinationals sehen sich diesbezüglich besonders einer Herausforderung gegenüber: Auf der einen Seite erwarten lokale Anspruchsgruppen mehr und mehr nationale oder regionale Anpassung, Agilität und Flexibilität. Auf der anderen Seite steigt das Bedürfnis vor allem von Investoren und Aktionären nach glo-

---

<sup>6</sup> Zum Beispiel Enron mit 3 Mrd. USD Projektverlusten und 500 Mio. USD Bilanzbetrug, beides in Subsidiaries. Parmalat verwendete ein Netz von Subsidiaries für Täuschung und Betrug. Aholds ausländische Subsidiaries gaben 500 Mio. USD Umsätze falsch an.

baler Koordination der Subsidiary-Aktivitäten mit dem Ziel der Effizienzsteigerung. Je grösser und komplexer die Operationen eines Unternehmens sind und je anspruchsvoller dieser Ausgleich lokaler Anpassung und globaler Effizienzsteigerung ist, desto unwahrscheinlicher wird es, diese Herausforderungen zentralistisch anzugehen. Nur ein intensives Zusammenspiel zwischen Zentrale und starker Subsidiary ist hier erfolgsversprechend. Voraussetzung für ein gut funktionierendes Zusammenspiel ist eine fortgeschrittene Subsidiary Governance, die sowohl relevante Vorgaben der Zentrale in den Tochtergesellschaften durchsetzt als auch die Individualität und Selbständigkeit der Subsidiaries zulässt bzw. die wichtigen Einwände der Subsidiaries aufnimmt, wann immer lokale Besonderheiten eine Anpassung der zentralen Vorgehensweisen erfordern.

Obwohl externe Regulierungen ein Weg sind, die Governance zu verbessern, sollte die Hauptverantwortung für gute Governance innerhalb des Unternehmens liegen (Luo, 2005). Boards sind dabei grundsätzlich flexibler und schneller in der Datenerhebung und -verarbeitung als externe Governance-Mechanismen und können damit unter anderem Probleme identifizieren, bevor sie ernst werden (Stiles & Taylor, 2001). Welche Rolle Subsidiary Boards – vor allem die Mitglieder, die lokal gut verankert und vernetzt sind – hierbei spielen, kann deshalb für ein Unternehmen erfolgsentscheidend sein.

Die Globalisierung mit der damit einhergehenden stärkeren innerbetrieblichen Vernetzung lassen Unternehmen immer komplexer werden. Unvorhersehbare Entwicklungen der wirtschaftlichen und politischen Umwelt scheinen immer schwieriger zu überblicken; die effiziente Verfügbarkeit von Zeit und Informationen wird fortlaufend wichtiger. Für Board-Mitglieder scheint diese Arbeit kaum mehr bewältigbar zu sein. Entsprechend wurden vor allem in den Zeiten zahlreicher Firmenskandale die Rolle der Boards, die Qualität ihrer Arbeit und die Frage, ob, wie und in welchem Umfang Boards verantwortlich gemacht werden können für den allfälligen Misserfolg eines Unternehmens, regelmäßig hinterfragt und diskutiert. Subsidiary Boards schienen dabei aber nicht im Fokus des Interesses zu stehen.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung ausländischer Tochtergesellschaften, der immer wichtiger werdenden Anpassung an lokale Besonderheiten und der zunehmenden Komplexität des Managements geografisch und kulturell verschiedenartiger Töchter sollte man davon ausgehen, dass Subsidiary Boards aktiv von den Unternehmen genutzt werden. In der Praxis jedoch werden Subsidiary Boards meist nur als passiv wahrgenommen. Es gibt zahlreiche Unternehmen, die ihren Subsidiary Boards keine aktive Rolle zusprechen, sondern sie gemäß dem rechtlich vorgeschriebenen Mini-

mum<sup>7</sup> einsetzen. Ob Unternehmen mit komplexen, internationalen Strukturen durch ein eher passives Subsidiary Board ausreichend geführt werden können oder ob ein aktives Subsidiary Board vonnöten ist, wird in Theorie und Praxis kritisch diskutiert. Es gibt einige Studien, die sich mit dieser Frage auseinandersetzen und diverse Kontextfaktoren herausfinden, die diese Entscheidung beeinflussen. Die Autoren dieser Beiträge schälen darin zahlreiche Vorteile aktiver Subsidiary Boards heraus. In der Praxis scheint den Subsidiary Boards jedoch nicht die gleiche Wichtigkeit zugesprochen zu werden und die Variante eines eher inaktiven Subsidiary Boards scheint die präferierte. Gillies und Dickinson (1999) haben jedoch einen Wandel beobachtet, da Multinationals immer mehr zu erkennen scheinen, dass Subsidiary Boards entscheidend zur Wertgenerierung eines Unternehmens beitragen können.

Die Frage, wie Subsidiary Boards eingesetzt werden, welche Rolle sie innerhalb eines international tätigen Unternehmens zugesprochen bekommen, was für oder gegen aktive Subsidiary Boards spricht und welche Kontextfaktoren die Antworten auf diese Fragen maßgeblich beeinflussen, ist ein Praxisthema, das zwar an Bedeutung zunimmt, aber immer noch nicht umfangreich diskutiert und berücksichtigt wird. Unternehmen sind daran interessiert, ihre Ressourcen zu optimieren. Dazu gehört auch, dass Board-Mitglieder in der Lage sind, auf effiziente und produktive Weise zum Unternehmenserfolg beizutragen. Eine passende Organisation der Subsidiary Board Aufgaben und Zusammensetzung ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Wenn ein Unternehmen mit der (rechtlichen) Anforderung konfrontiert ist ein Subsidiary Board aufzubauen oder diese Governance-Institution aus anderen Gründen etablieren möchte, sollte es dies entsprechend der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse des Unternehmens und des individuellen Kontextes tun. Vorliegende Arbeit liefert hierzu einen theoretischen Rahmen, der die verschiedenen Dimensionen von Subsidiary Governance / Subsidiary Boards darstellt und damit eine Voraussetzung für ein ganzheitliches Angehen des Themas bildet. Empirische Einblicke in international tätige Schweizer Großunternehmen zeigen die Sicht der Praktiker sowie deren Erfahrungen und Herausforderungen in Verbindung mit dem Einsatz von Subsidiary Boards, was Governance-Verantwortlichen helfen soll, ihre Subsidiary Boards entsprechend optimal einzusetzen.

---

<sup>7</sup> In den meisten Rechtssystemen gründen Multinational legale Einheiten unter dem Gesetz des entsprechenden Landes. In fast allen europäischen Ländern schreibt das Gesellschaftsrecht vor, dass Unternehmen, inklusive Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne, über ein Board verfügen müssen, dessen Aufgaben rechtlich definiert sind. Obwohl internationale Governance-Prinzipien und Strukturen mehr und mehr konvergieren, gibt es immer noch große Unterschiede zwischen den Rechtssystemen, sei das bzgl. monistischer oder dualer Board-Modelle, bzgl. der Definition der Board-Verantwortlichkeiten oder hinsichtlich der klaren Definition und Beschreibung der Board-Pflichten (Rüdiger, 2009).

### 1.1.2 Theoretische Relevanz

Eine Analyse der Corporate Governance Literatur zeigt, dass die mehrdimensionalen, komplexen Strukturen von Multinationals noch zu wenig berücksichtigt wurden. Die Corporate Governance Forschung betrachtet Multinationals immer noch als große Unternehmen oder als Gruppen individueller Unternehmen, anstatt die Herausforderungen zu berücksichtigen, die die interne Komplexität eines Multinationals ausmachen (Luo, 2005; Watson O'Donnell, 2000). Die große Mehrheit der Arbeiten bezieht sich darüber hinaus auf die Corporate Governance innerhalb eines Landes oder vergleichen Governance-Mechanismen verschiedener Unternehmen in verschiedenen Ländern (Denis, 2001). Subsidiary Governance - also Corporate Governance eines Unternehmens, das in verschiedenen Ländern mit unterschiedlich ausgestalteten Subsidiaries tätig ist - wurde in der Forschung bisher mit weitaus weniger Priorität behandelt.

Da die Arbeit von Boards meist hinter verschlossenen Türen stattfindet (Brändle, 2007), ist das Verstehen effektiver Board-Funktionen eines der wichtigsten Gebiete der Managementforschung (Forbes & Milliken, 1999). Es existiert sehr viel Literatur über die Aufgaben von Boards (Bleicher, 1994; Charan, 2005; Filatotchev & Boyd, 2009; Heracleous, 2001; Johnson, Daily, & Ellstrand, 1996; Ravasi & Zattoni, 2006; van Ees, Gabrielsson, & Huse, 2009) und die Board-Struktur (Boone, Field, Karpoff, & Raheja, 2007; Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994; Hilb, 2008b; Pfeffer, 1972). Zur Aufgabengestaltung und -wahrnehmung von Subsidiary Boards gibt es weitaus weniger Forschungspublikationen; eine differenzierte Betrachtung der Spezifika dieses Governance-Organs sollte grundsätzlich noch intensiver in den Fokus der Forschung rücken.

Die Corporate Governance Forschung hat sich lange Zeit auf die Agency-Theorie fokussiert (Daily, Dalton, & Rajagopalan, 2003b). Deren Basis – die Annahme des opportunistischen Managers – entspringt dem anglo-amerikanischen Corporate Governance System und widerspricht in großen Teilen dem europäischen System. Geprägt durch die Dominanz der Agency-Theorie standen vor allem die Kontrollmechanismen und -aktivitäten der zentralen Boards im Zentrum des Forschungsinteresses. Entsprechend steht auch die Frage, wie das Stammhaus seine Subsidiaries kontrolliert, im Mittelpunkt der Subsidiary Governance Forschung. Gemäß der Terminologie von Williamson (1985) kann man die Kontrolle einer Subsidiary verstehen als einen Governance-Mechanismus, der vom Unternehmen eingesetzt wurde, um Transaktionen zwischen dem Stammhaus und der Subsidiary zu regulieren. Derartige Transaktionen bestehen aus drei Dimensionen: Kapital, Produkte und Wissen. Am Einfachsten werden Subsidiaries eines Multinationals dadurch kontrolliert, dass sie hundertprozentige

Tochtergesellschaften des Konzerns sind (Roth & O'Donnell, 1996). Doch in zahlreichen Fällen ist diese Situation nicht gegeben bzw. selbst die Kontrolle der 100%-Töchter bedarf einer mehrdimensionalen Herangehensweise und hat sich den Spezifika der einzelnen Tochtergesellschaften anzupassen. Dem Kontext kommt beim Forschungsfeld *Subsidiary Governance* international tätiger Unternehmen entsprechend eine besondere Bedeutung zu, da jede Tochtergesellschaft in eine individuelle Umwelt eingebettet ist. Deshalb erwartet Steger (2004) mehr kontextabhängige Ansätze innerhalb der *Corporate Governance* Forschung. Besonders für die Erforschung der Boards erwarten auch andere Forscher mehr Einbezug des Kontextes (Pye, 2004; Pye & Pettigrew, 2005). Der Einfluss verschiedener Umwelten auf die Effektivität von Governance-Praktiken von Unternehmen wurde bisher vernachlässigt (Aguilera, Filatotchev, Gospel, & Jackson, 2008), *Corporate Governance* Studien waren stark nach innen gerichtet. Entsprechend werden Boards in der Forschung immer noch als „Black Box“ behandelt, die isoliert von der Außenwelt agieren (Huse, 2005b; Huse, 2007). Doch gerade in Bezug auf Stammhaus-Subsidiary-Beziehungen sollte der Kontextbetrachtung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, da externe Kontextfaktoren und Charakteristika der Subsidiaries Einfluss auf die Wahl der Governance-Mechanismen haben (Nohria & Ghoshal, 1994).

Aufgrund der Dominanz der Agency-Theorie wurden andere Rollen des Boards, wie bspw. die Strategierolle häufig vernachlässigt (Heracleous, 2004). Obwohl bspw. die Arbeit der Boards innerhalb der Strategieprozesse wichtig ist, fehlt es hier immer noch an einem angemessenen Verständnis (Carpenter & Westphal, 2001). Governance-Forschende wie Hilb (2005a) fordern deshalb eine umfassendere Perspektive. Hilb (2008a) betont, dass es zukünftig an Bedeutung gewinnen wird, *Corporate Governance* aus einem integrierten, multitheoretischen Blickwinkel heraus anzugehen. Multinationals sind mit weitaus komplexeren Strategien, Strukturen und Umweltsituationen konfrontiert als ausschließlich inländisch aktive Unternehmen (Gupta & Govindarajan, 1991). Synergiepotentiale zu erschließen ist für sie anspruchsvoller, weshalb auch im Bereich *Subsidiary Governance* und *Subsidiary Boards* ein mehrdimensionaler, multitheoretischer Ansatz vonnöten ist. Dies bedeutet auch, die Aufgaben von *Subsidiary Boards* über die aus der Agency-Theorie abgeleiteten Kontrollaufgaben hinaus ganzheitlich zu betrachten und Aufgabengebiete wie Strategie oder Kommunikation einzubeziehen. Dies entspricht der Aussage von Mallin (2010), dass Boards – je nach Situation und Kontext – verschiedene Rollen übernehmen können sollten. Diese Forderung fasst die zwei oben erläuterten Bereiche zusammen: Erstens übernehmen Boards mehr

als nur Kontrollrollen, wofür es einen multitheoretischen Ansatz benötigt und zweitens gilt es den Einfluss des Kontextes auf die Arbeit von Boards zu berücksichtigen.

Die bisherige Corporate Governance Forschung bedient sich hauptsächlich quantitativer Methoden (Nötzli Breinlinger, 2007). Informationen basieren auf leicht zugreifbaren Sekundärdaten, die Fakten zu einer Vielzahl von Unternehmen zusammentragen und damit den Kontext des Unternehmens vernachlässigen (Gabrielsson & Huse, 2009). Selbst die Studien, die sich mit den Akteuren, Prozessen, Interaktionen und Beziehungen beschäftigen, berufen sich zum größten Teil auf Fragebogenuntersuchungen (Gabrielsson & Huse, 2009). Dazu kommt, dass sich die Corporate Governance Forschung stark auf US-amerikanische Großunternehmen fokussiert (Huse, 2009). Einige wenige Unternehmen intensiv zu beforschen, wurde in der Corporate Governance Forschung bisher vernachlässigt (Ramlogan, 2009). Entsprechend gibt es wenig empirische Erkenntnisse darüber, wie Boards bspw. in der Schweiz ihre Pflichten erfüllen (Rüdisser, 2009). Im Bereich Subsidiary Governance gibt es zwar einige konzeptionelle Arbeiten, die abgeleitet von der Theorie gewisse Annahmen entwickeln (Kiel, Hendry, & Nicholson, 2006; Kim, Prescott, & Kim, 2005; Tricker, 1994), aber wenige empirische Studien (Brellocks, 2008). Kiel et al. (2006) kommen zum Schluss, dass besonders qualitative Forschungsmethoden Aufschlüsse über Subsidiary Governance zulassen würden.

Zusammenfassend fehlt es in der Corporate Governance Forschung an qualitativen Studien, die sich den spezifischen Subsidiary Governance Anforderungen international tätiger Unternehmen annehmen, dort besonders die auf verschiedenen Theorien aufbauenden Subsidiary Board Aufgaben analysieren und dies unter Einbezug interner und externer Kontextfaktoren mit einem Fokus auf europäische Unternehmen. Diese Forschungslücken führen zu den Zielsetzungen vorliegender Arbeit, welche im folgenden Kapitel weiter ausgeführt werden.

## **1.2 Zielsetzungen der Arbeit**

### **1.2.1 Praktische Zielsetzung**

Gute Subsidiary Governance hat positive Auswirkungen auf die Leistung internationaler Subsidiaries, die so bedeutend sind, dass es sich lohnt, danach zu streben (Kiel et al., 2006). Subsidiary Boards sind ein wichtiger Subsidiary Governance Mechanismus, der einen bedeutenden Beitrag zur guten Subsidiary Governance und damit verbesserten Leistung eines Unternehmens leisten kann. Voraussetzung dafür ist, dass Zusam-

mensetzung, Rolle und Arbeit der Subsidiary Boards optimal gestaltet werden, angepasst an den jeweiligen Kontext. Vorliegende Arbeit soll hierfür eine Hilfestellung bieten. Sie „öffnet die Black Box“ Subsidiary Boards, indem sie empirisch untersucht, wie in international tätigen Schweizer Großunternehmen Subsidiary Boards eingesetzt werden, abhängig von welchen externen und internen Kontextfaktoren innerhalb welcher Zusammensetzungen und mit welchem Aktivitätsgrad. Dieser empirische Einblick soll Argumente für und gegen spezifische Subsidiary Board Designs aufzeigen, Probleme mit diesen offenlegen, Erfahrungen schildern und einen Blick in die Zukunft der Subsidiary Boards aus Praktikersicht erlauben. Da besonders die Bankenbranche die letzten Jahre im Zentrum der Corporate Governance Kritik stand und die Verantwortung und Qualität der Banken-Boards kritisch hinterfragt wurde, wird die Rolle der Bank Subsidiary Boards spezifisch beleuchtet.

Carrott (1990) schreibt, dass “to succeed, global businesses and alliances must not only be managed differently from purely domestic endeavors, they must (also) be governed differently.” Mithilfe der Analyse der durchgeführten Interviews sollen Hinweise auf diese spezifische Governance international tätiger Unternehmen abgeleitet werden. Adressaten dieser Hinweise sind die Headquarters international tätiger Unternehmen, die – als Shareholder ihrer Subsidiaries – Interesse an guter Subsidiary Governance haben und über Aufgaben, Zusammensetzung und Rolle ihrer Subsidiary Boards bestimmen können. Manager von Multinationals sollen anhand der Lektüre dieser Arbeit Wissen vermittelt bekommen, das ihnen hilft, die Thematik Subsidiary Boards anzugehen, in ihren Unternehmen vorherrschende Annahmen und Praktiken kritisch zu analysieren, allfällige Probleme zu identifizieren und Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu finden. Indem Unternehmen verschiedener Branchen, Größen und Lebenszyklusphasen in die Studie involviert wurden und der Einfluss der Kontextfaktoren auf die Arbeit von Subsidiary Boards eine große Rolle im theoretischen und empirischen Teil der Arbeit spielt, lässt die Arbeit Schlussfolgerungen zu, wie Subsidiary Boards in verschiedenen Situationen angemessen eingesetzt werden können.

### **1.2.2 Theoretische Zielsetzung**

Die Studie deckt mit der Vertiefung der Arbeit, Zusammensetzung, Aktivität und Rolle von Subsidiary Boards ein breiteres Themenfeld ab, als dies in etablierten Forschungsgebieten der Fall ist. Subsidiary Boards sind ein bisher wenig erforschtes Gebiet, weshalb auf explorative Weise ein Beitrag zu verschiedenen Aspekte der Governance Literatur geliefert werden soll.

Dass die Agency-Theorie, die lange Zeit als dominante Theorie in Verbindung mit Corporate Governance galt, an ihre Grenzen stößt und erweitert werden muss um zusätzliche Theorien, damit eine ganzheitliche Sichtweise entsteht, wurde von verschiedenen Forschenden geäußert. Dieser Forderung nach Ganzheitlichkeit wird in vorliegender Arbeit nachgekommen, indem Aufgaben, Rolle und Zusammensetzung von Subsidiary Boards sowie der Einfluss von Kontextfaktoren mithilfe von sechs Organisationstheorien analysiert werden. Konkret heißt das, dass theoretisch aufgearbeitet wird, wie Theorien, die sich teilweise widersprechen und teilweise ergänzen, die Aufgabengestaltung von Subsidiary Boards unterschiedlich definieren und wie verschiedene interne und externe Kontextfaktoren - ebenfalls beeinflusst durch die Dominanz einer oder mehrerer Theorien - die Arbeit und Zusammensetzung von Subsidiary Boards beeinflussen. Damit sollen bestehende Studien zur Bedeutung und Relevanz bestimmter Organisationstheorien für die Ausgestaltung von Boards und Subsidiary Boards hinterfragt, vertieft und ergänzt werden. Ebenso lassen Experteninterviews Ergänzungen der Literatur zu.

Neben der theoretischen Analyse schließt vorliegende Arbeit eine empirische Lücke hinsichtlich Subsidiary Boards, da nach bestem Wissen der Autorin bisher keine Studie durchgeführt wurde, die sich der Thematik der Subsidiary Boards in dieser thematischen Breite mithilfe einer qualitativen Forschungsmethodik angenommen hat. Eine Beschränkung auf Firmen mit Hauptsitz in der Schweiz wirkt darüber hinaus der Dominanz US-amerikanischer Studien entgegen.

### **1.3 Begriffliche Abgrenzungen**

Bevor in die inhaltliche Auseinandersetzung des Themas eingestiegen wird, erklären und definieren die folgenden Abschnitte zentrale Begriffe dieser Arbeit.

#### **1.3.1 Konzern / Multinational**

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Subsidiary Governance international tätiger Unternehmen, für die die Begrifflichkeiten Konzern, Multinational oder ganz allgemein Unternehmen verwendet werden. Für eine klare Eingrenzung der Unternehmensarten, die Bestandteil der Studie sind, dient die nachfolgende Definition.

Ein Konzern ist eine autonome Entscheidungs- und Umsetzungseinheit, die aus legal unabhängigen und abhängigen Unternehmen und Standorten besteht, die durch ein einheitliches Management zusammengefasst werden und einen gemeinsamen Geschäftszweck verfolgen (Theisen, 2000). Innerhalb eines Konzerns werden die Res-



sources und Aufgaben so verteilt, dass das gemeinsame Ziel bestmöglich erreicht werden kann. Die Herausforderung liegt darin, eine interpersonelle Arbeitsteilung (von Werder, 2005) zu generieren, die das angemessene Aufteilen des gemeinsamen Ziels in Teilaufgaben, die miteinander korrelieren, erforderlich macht. Auf Basis der rechtlichen Struktur und entsprechend der Ressourcen werden die Konzernziele festgelegt um Organisationsstrukturen zu identifizieren, die am besten der Erreichung dieser Ziele dienen (Thommen, 2002). Teilaufgaben werden an Untereinheiten (z.B. Tochtergesellschaften) verteilt, überwacht und schließlich, wenn sie abgeschlossen sind, wieder zusammen gesetzt (von Werder, 2005). Je grösser ein Konzern wird, desto schwieriger wird dies, da Teilaufgaben und Ressourcen miteinander verbunden sind und Wechselabhängigkeiten sowie Komplexität zunehmen. Die Koordination der Tochtergesellschaften, ihrer Aufgaben und ihrer Interaktion, die durch das Stammhaus wahrgenommen wird, limitiert deshalb die Anzahl Entitäten, die ein Konzern umfassen kann (Kieser & Walgenbach, 2003).

Konzerne können unterteilt werden in Vertragskonzerne, die gestützt auf einen Vertrag (Beherrschung, Gewinngemeinschaft, Gewinnabführung) entstehen und Beteiligungskonzerne, die durch Beteiligungen einer herrschenden an einer oder mehreren abhängigen Gesellschaften entstehen. Besteht ein Subordinationsverhältnis, spricht man von einem Unterordnungskonzern, stehen die abhängigen Gesellschaften in einem Verhältnis der Gleichberechtigung zur herrschenden Gesellschaft, handelt es sich um einen Gleichordnungs- oder Koordinationskonzern. Weiter können horizontale Konzerne (gleiche Wirtschaftsstufe) von vertikalen Konzernen (verschiedene Wirtschaftsstufen) unterschieden werden sowie eine Abstufung nach der Intensität der einheitlichen Leitung in zentralisierte und dezentralisierte Konzerne gemacht werden (Müller, Lipp, & Plüss, 1999). Vorliegende Arbeit schließt all diese Konzernausprägungen mit ein, d.h. es werden legal unabhängige und abhängige Subsidiaries berücksichtigt, die vertraglich oder in Form von Beteiligungen mit den Stammhaus verbunden sind und untergeordnet oder gleichwertig neben diesem bestehen sowie auf unterschiedlichen Wirtschaftsstufen tätig sind.

Wird innerhalb der Arbeit neben dem Begriff des Konzerns der des Multinationals verwendet, so liegt das daran, dass es sich bei den meisten modernen Konzernen um Multinationals handelt mit auf dem gesamten Globus verteilten separaten organisatorischen Einheiten (Leksell & Lindgren, 1982), also in Teil- oder Vollbesitz befindlichen Tochtergesellschaften (Phatak, 1989), zwischen denen Kapital-, Produkt- und Wissenstransaktionen stattfinden (Gupta & Govindarajan, 1991). Sie stellen die dominante Organisationsform in der heutigen globalisierten Wirtschaftswelt dar.

### 1.3.2 Subsidiary / Stammhaus

Da es kein internationales Gesellschaftsrecht gibt, operieren Multinationals über nationale Subsidiaries. Diese können durch internes Wachstum entstehen, indem zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden bspw. durch den Aufbau einer neuen Produktionsstätte. Externes Wachstum bringt durch den Einkauf bestehender Kapazitäten neue Subsidiaries in den Konzern (Theisen, 2000). Subsidiaries sind für das Unternehmen von Nutzen, weil sie verschiedene Märkte für internationales Wirtschaften zugänglich machen (Strikwerda, 2003). Im Fall von rechtlich selbständigen Subsidiaries minimieren diese die Haftung des Stammhauses für Investitionsentscheide (Tricker, 1994). Subsidiaries können zu 100% dem Mutterhaus gehören, das Mutterhaus kann eine dominante, ausgeglichene oder Minderheitenbeteiligung gegenüber den anderen Anteilseignern haben (Strikwerda, 2009). Die Vorteile einer sich im Vollbesitz befindlichen Tochtergesellschaft liegen darin, dass diese sich umfänglich durch das Stammhaus kontrollieren lässt, keine Interessenskonflikte mit Externen entstehen können (Tricker, 1994), Transaktionskosten damit niedrig gehalten werden können (Hansmann & Kraakman, 2000; Tricker, 1994) und die Subsidiary strategisch voll auf die Ziele der Gesamtgruppe ausgerichtet werden kann. Die Vorteile des Mehrbesitzes sind weniger stark ausgeprägt, so findet bspw. eine Verlustreduktion im Falle eines Niedergangs der Subsidiary statt (Rediker & Seth, 1995). Empirische Studien belegen, dass die häufig gewählte Variante innerhalb eines Multinationals deshalb der Vollbesitz der Tochtergesellschaften ist - mit dem Stammhaus als Aktionär der Subsidiaries. Dies ermöglicht eine vollständige Kontrolle der Einheiten durch das Stammhaus (Brellocks, 2008). Sobald Externe involviert werden (also die Eigentümerkonzentration abnimmt), entstehen Kommunikationsprobleme und Interessenskonflikte, was zu schlechteren Unternehmensergebnissen derartiger Subsidiaries führt (Tricker, 1994). Mehrere „Mütter“ einer Subsidiary erhöhen zudem die Transaktionskosten (Hansmann & Kraakman, 2000). Entsprechend versuchen die Zentralen das Alleineigentum an Tochtergesellschaften zu erlangen und zu halten, unter anderem durch den Ausschluss von Minderheitsaktionären (Gillies & Dickinson, 1999).

Unter Subsidiaries wird in vorliegender Arbeit alles subsummiert, was als Entität einem Konzern zugehörig ist, unabhängig von der rechtlichen Grundlage und Intensität der Bindung zum Mutterhaus, des Abhängigkeitsgrades und der Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette. Beispielhaft können Subsidiaries somit reine Produktionsstätten im Ausland sein, ebenso wie eine autonom operierende Tochtergesellschaft mit eigenem Managementapparat. Auch letztgenannte Subsidiaries sind nicht vollkommen separate, unabhängige Einheiten, sondern als Teil einer Unternehmung strategisch, struk-

turell und finanziell in die Gruppe integriert (Leksell & Lindgren, 1982), denn sie befinden sich in einer Gruppenstruktur mit über- und untergeordneten Verhältnissen zu anderen Entitäten des Konzerns (Brellocks, 2008). Im Hinblick auf Börsenkotierung und Gesellschaftsform werden sämtliche Ausprägungen in die Studie aufgenommen. Als Synonym für Subsidiaries wird auch der Begriff der Tochtergesellschaft oder Tochter verwendet. Für die Zentrale des Konzerns werden die Begriffe Zentrale, Mutterhaus, Mutter, Muttergesellschaft, Stammhaus, Headoffice oder Headquarters gleichbedeutend verwendet.

### 1.3.3 Corporate Governance

Der Themenkomplex der Corporate Governance beschäftigt sich mit Führung und Kontrolle. In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen mit teils divergierenden, inhaltlichen Fokussen. Dies ist unter anderem von der akademischen Disziplin und den individuellen Schwerpunktbildungen der Autoren abhängig (Bosch & Lannoo, 1995). Es gibt Forscher, die eine im angelsächsischen System typische Shareholder-Orientierung einnehmen, wie bspw. Shleifer und Vishny (1997), die Corporate Governance definieren als “the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment”. Hier wird vor allem der finanzielle Aspekt von Corporate Governance hervorgehoben. Der Swiss Code of Best Practice (Economiesuisse, 2007) sieht ebenfalls die Aktionäre im Vordergrund mit der Definition: „Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“ Eine in Bezug auf die Anspruchsgruppen weitergehende Definition haben Demb und Neubauer (1992), die Corporate Governance definieren als “the process by which corporations are made responsive to the rights and wishes of stakeholders.” Luo (2005) nimmt ebenfalls die breitere Stakeholder-Perspektive ein, ergänzt aber noch die unternehmensinternen Themen Struktur und Strategie. Er definiert Corporate Governance als die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen, die die strategische Richtung und Leistung eines Unternehmens bestimmt und kontrolliert. Corporate Governance liefert zudem die Struktur mithilfe derer das Unternehmen Ziele definiert, die dazugehörige Strategie sowie die Richtlinien zur Leistungsmessung. Die Governance trägt damit zur Legitimität und Glaubwürdigkeit von Entscheidungen und Offenlegungen eines Unternehmens bei. Wieder andere Definitionen richten den Blick auf das Innere eines Unternehmens, wie bspw. die von Golinelli und Vagnani (2002), die Corporate Governance beschrei-

ben als ein Set struktureller Einrichtungen, das benötigt wird, um ein Unternehmen, das auf Wertgenerierung aus ist, effektiv zu führen (Organisation des Top Managements, Kontrollmechanismen, Beziehungen zwischen Top Management und darüber liegenden Systemen). Filatotchev und Boyd (2009) gehen in ihrer Definition ebenfalls auf Effektivität und Effizienz ein: “Corporate Governance is about how firms should be governed so that they are run effectively and efficiently.” Beziehungen sind ein wichtiger Bestandteil einiger Corporate Governance Definitionen wie der von Monks und Minow (1995): „It is the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations,“ oder der von Tricker (1994), der unter Corporate Governance Beziehungen des Boards fasst, wie bspw. die Interaktion mit dem Top Management oder die Beziehungen zu den Eigentümern und anderen, die am Unternehmen interessiert sind, wie Kreditoren, Analysten, Auditoren oder Regulatoren. Eine Definition, die sehr häufig zur Erklärung der Corporate Governance verwendet wird, ist die der OECD (2004): “Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled.”

Die aufgeführten Corporate Governance Definitionen tangieren schwerpunktmäßig die Themenbereiche Shareholder- bzw. Stakeholder-Orientierung, Unternehmensstruktur, Unternehmensstrategie, Beziehungen, Führung und Kontrolle. Gebiete, die innerhalb dieser Definitionen vernachlässigt werden, sind Ethik und der situative Charakter der Governance. Diese beiden Bereiche sowie sämtliche oben genannten finden sich in der Definition von Hilb (2008b). Er definiert Corporate Governance als ein System “by which companies are strategically directed, integratively managed and holistically controlled in an entrepreneurial and ethical way and in a manner appropriate to each particular context.” Diese Definition liegt der vorliegenden Arbeit aufgrund des Ganzheitslichkeitsanspruchs zugrunde; sie berücksichtigt Unterschiede zwischen nationalen, branchenspezifischen oder unternehmensinternen Kulturen; sie definiert die Strategieentwicklung als zentrale Board-Funktion und beinhaltet eine Resultatüberwachung aus Sicht der Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Öffentlichkeit. Darüber hinaus werden die Aspekte Unternehmertum und Ethik mit einbezogen.

Abbildung 1 stellt die diversen Perspektiven und Themen der hier vorgestellten Corporate Governance Definition zusammen. Besonders hervorgehoben werden soll hierbei, dass Corporate Governance sowohl ein Innenverhältnis als auch ein Außenverhältnis umschreibt.

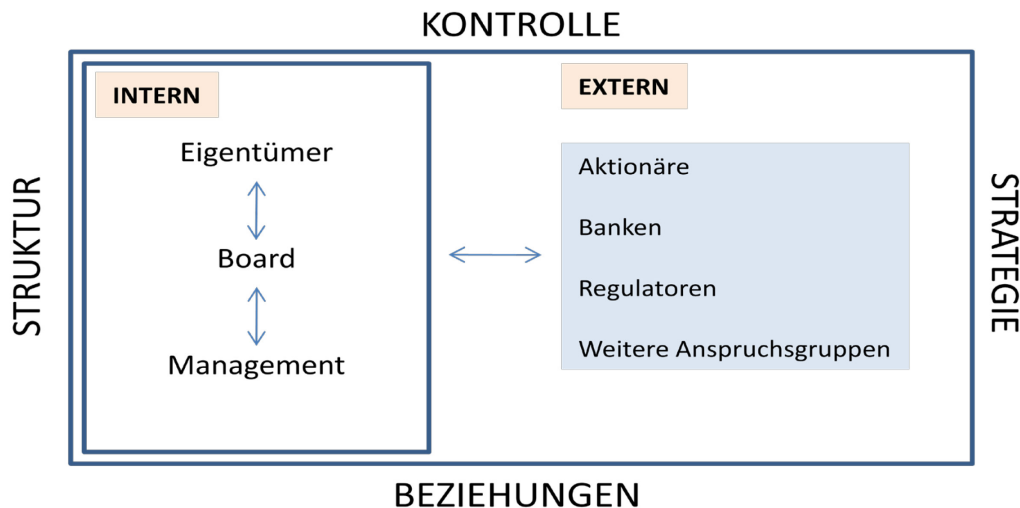


Abbildung 1: Dimensionen von Corporate Governance

#### 1.3.4 Subsidiary Governance

Zu Subsidiary Governance finden sich in der Literatur weitaus weniger Definitionen, was unter anderem daran liegen könnte, dass man die Definition als Ableitung der Corporate Governance Definition versteht. Ein anderer Grund dafür kann sein, dass die Thematik der Subsidiary Governance kaum als eigenständiges, losgelöstes Themengebiet angeschaut wird.

Innerhalb der Definitionen, die sich in der Literatur finden, lassen sich ebenfalls verschiedene Fokusse feststellen. Einfach ausgedrückt beschreibt Subsidiary Governance die Führung und Kontrolle von Subsidiaries: Subsidiary Governance ist ein Gefüge bestehend aus legalen und faktischen Regulierungen, die das Management und die Kontrolle der Subsidiary beeinflussen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich mit den involvierten Parteien inklusive derer Legitimität, Beziehungen und Interaktionen (Brellocks, 2008) sowie der Verteilung von Macht, Rechten und Verantwortlichkeiten zwischen den Involvierten innerhalb der Subsidiaries und des Stammhauses (Luo, 2005). Die Aktionärsorientierung findet sich in der Definition von Luo (2005) wieder, der sagt, dass Subsidiary Governance die Compliance des Subsidiary Management mit den Aktionärsinteressen sicherstellt und damit das Fehlverhalten des Subsidiary Ma-

nagements minimiert. Nach Brellochs (2008) ist ein Hauptziel der Subsidiary Governance die Compliance des Manager-Verhaltens mit den Interessen des Stammhauses. Nach ihm stellt Subsidiary Governance ein System dar, mit dem die globalen Investitionen der Aktionäre geschützt werden und das sicherstellt, dass ihre Interessen verfolgt werden. Diese beiden Definitionen von Luo und Brellochs widersprechen sich nicht, denn gemäß der Agency-Theorie und den Ausführungen zu den sich in Vollbesitz befindenden Tochtergesellschaften ist innerhalb eines Multinationals das Stammhaus der Prinzipal und das Subsidiary Management der Agent. Das Stammhaus ist Aktionär der Subsidiaries und die Kernbeziehung der Subsidiary Governance ist somit die zwischen dem Stammhaus und dem Subsidiary Management. Effektive Subsidiary Governance vergrößert die Compliance der Interessen von Agent und Prinzipal, indem sie auseinanderdriftendes, opportunistisches Verhalten minimiert (Luo, 2005).

Abbildung 2 fasst die Dimensionen von Subsidiary Governance entlang der Grundstruktur von Abbildung 1 zusammen:

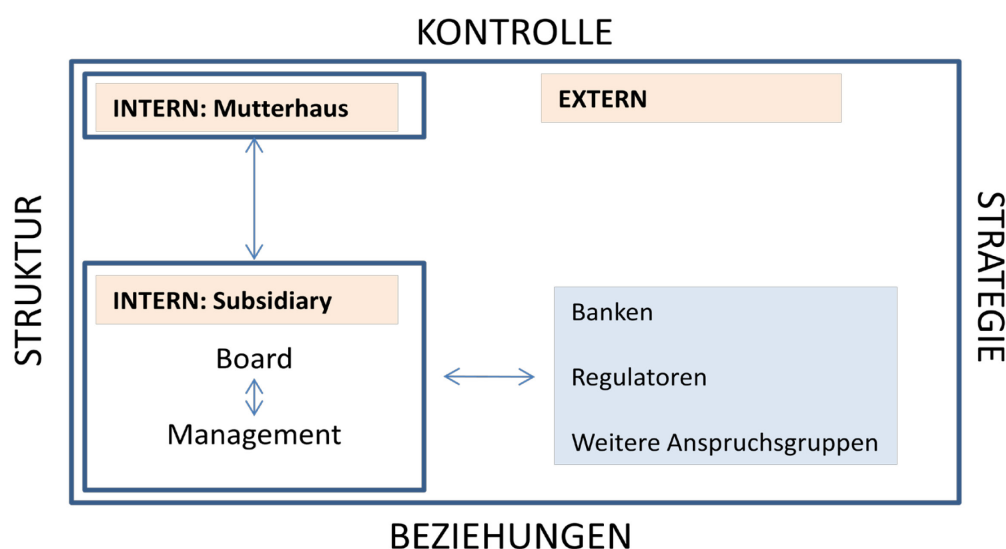


Abbildung 2: Dimensionen von Subsidiary Governance

Corporate Governance in einem Multinational besteht demnach aus zwei Ebenen:

1. Corporate Governance des Stammhauses – wie sind Rechte, Macht und Verantwortlichkeiten verteilt und wie werden sie überwacht
2. Subsidiary Governance – wie gehen Subsidiaries mit ihrem eigenen Subsidiary Board, mit Aktionären und lokalen Anspruchsgruppen um, ohne die Ansprüche des Stammhauses zu vernachlässigen.

Die Governance des Stammhauses beeinflusst die Subsidiary Governance durch Eigentümerrechte, operative Koordination, Unterstützungsleistungen und Leistungsüberwachung. Subsidiary Governance beeinflusst Stammhaus-Governance über u.a. Beratungsleistungen und Informationsflüsse. Dies wird meist von den Subsidiary Boards wahrgenommen (Luo, 2005).

Für diese Studie wird Subsidiary Governance in Anlehnung an die Corporate Governance Definition von Hilb (2008b) definiert als ein prozessorientiertes System mit dem Subsidiaries strategisch geführt, integrativ gemanagt und holistisch kontrolliert werden in einem unternehmerischen, ethisch reflektierten Weg, angepasst an den jeweiligen Subsidiary-Kontext.

### **1.3.5 Board**

Die vorliegende Arbeit verwendet den englischen Begriff „Board“ bzw. „Subsidiary Board“ für die Aufsichtsgremien des Stammhauses bzw. der Subsidiary. Da es je nach Rechtssystem und Sprachregion andere deutsche Begrifflichkeiten für Boards gibt (z.B. Verwaltungsrat in der Schweiz, Aufsichtsrat in Deutschland), die Arbeit aber aufgrund des internationalen Fokus unterschiedliche Rechts- und Sprachgebiete adressiert, wird auf den allgemeingültigen englischen Begriff zurückgegriffen. Dies auch aus dem Grund, dass die deutschsprachigen Bezeichnungen mit dem Verweis auf Verwaltung bzw. Aufsicht bereits gewisse Grundannahmen beinhalten.

Die OECD-Prinzipien (2004) beschreiben Boards nicht nur als „responsible for monitoring managerial performance and achieving an adequate return for shareholders“ sondern auch als die, die die Unternehmensstrategie lenken, Interessenskonflikte vermeiden und eine Balance zwischen miteinander konkurrierenden Forderungen an das Unternehmen anstreben. Ähnlich wie bei der Corporate Governance Definition gibt es auch in Bezug auf Boards je nach Land, Rechtssystem und theoretischem Fokus des Autors diverse Definitionen. Stiles & Taylor (2001) bspw. beschreiben Boards als „the link between the shareholders of the firm and the managers entrusted with undertaking the day-to-day operations of the organization.“

Wenn Board und Management nicht zwei getrennte Gremien sind und dem Management ein Sitz im Board gestattet ist, spricht man von einem One-Tier-Board, welches in angelsächsischen Ländern dominiert. Dort gibt es einzig ein Management Board, welches sowohl operative als auch strategische Verantwortung übernimmt. „Executive members“ und „non-executive members“ kommen hier zusammen (Hofstetter, 2002). Häufig hat in diesen Fällen der CEO auch den Board-Vorsitz inne, was man mit

dem Begriff CEO-Dualität umschrieben wird (von Werder, 2005). Manche Forscher halten diese Boards als Governance-Mechanismus für ineffektiv (Hamilton & Micklethwait, 2006; Mizruchi, 1983; Steger, 2004). Selbst Board-Mitglieder außerhalb des Unternehmens sollen innerhalb dieses Modells durch Loyalität oder Verantwortung gegenüber dem CEO oder durch Angst vor einem Mandatsverlust in ihrer Tätigkeit eingeschränkt sein (Steger, 2004). Das One-Tier-System kommt aufgrund dessen immer stärker in Kritik und neue Regulierungen wie der Sarbanes-Oxley-Act entkräften dieses System stark (Hamilton & Micklethwait, 2006). Im two-tier oder dualistischen System gibt es zwei unabhängige Gremien, dem Management ist ein Sitz im Board nicht gestattet. Ein Beispiel ist die Aufteilung in Aufsichtsrat und Vorstand in Deutschland. Typischerweise führt ein externes Mitglied den Aufsichtsrat, der CEO übernimmt den Vorsitz des Vorstandes und agiert damit als Repräsentant des Managements und Kontaktperson für den Aufsichtsrat (Luo, 2005). Abbildung 3 illustriert die beiden Systeme:

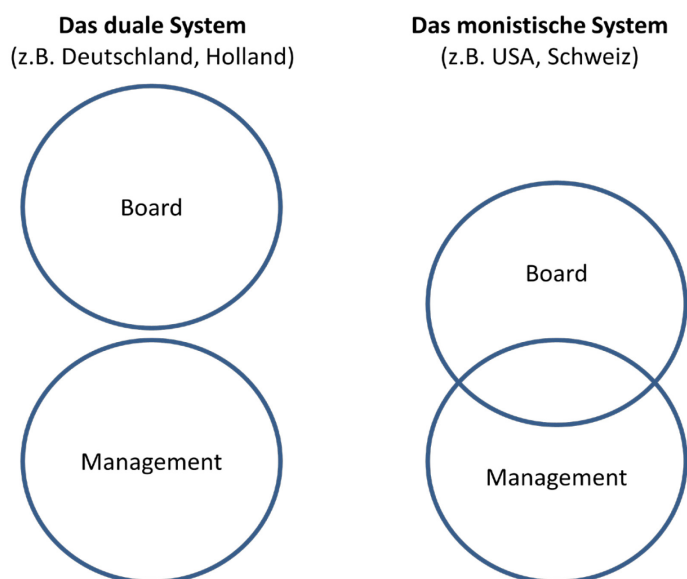


Abbildung 3: Zwei Board-Modelle

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt klar in Richtung dualistisches System. So gilt bspw. in der Schweiz das monistische System, in der Regel delegiert der dortige Verwaltungsrat jedoch die operative Verantwortung an eine Geschäftsleitung. Im monistischen System der USA schreibt der Sarbanes-Oxley-Act börsenkotierten Unternehmen ein unabhängiges Audit-Komitee vor.



Vorliegende Arbeit bezieht beide Systeme mit ein, da der Fokus auf Schweizer Unternehmen und der Einbezug von Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern dies verlangen.

### **1.3.6 Subsidiary Board**

Viele Subsidiaries sind rechtlich und finanziell unabhängig vom Stammhaus und haben ein eigenes Board, das Arbeit und Ergebnisse des Managements überwacht und kontrolliert (Steger, 2004). Subsidiaries, die über ein eigenes Board verfügen, sind entweder unabhängig vom Stammhaus an der Börse kotiert und werden an ausländischen Börsen gehandelt oder sie sind nicht börsenkotiert aber müssen aufgrund der lokalen Gesetzgebung ein eigenes Board vorweisen oder weil das Stammhaus derartige Vorgaben macht (Luo, 2005). Immer mehr Länder verlangen effektive Corporate Governance Systeme inklusive ein Board als höchste Autorität des Unternehmens - auch wenn dieses eine Tochtergesellschaft eines ausländischen Konzerns ist (Demb & Neubauer, 1990). Nicht selten hat das Stammhaus für diese Aufgabe einen Repräsentanten im Subsidiary Board (Luo, 2005).

Rollen, Verantwortlichkeiten und Einsatz von Stammhaus- und Subsidiary Boards können sehr unterschiedlich strukturiert sein (Luo, 2005). Neben der Kontrollaufgabe gibt es noch weitere Subsidiary Board Aufgaben, die meistens im Gesetz des jeweiligen Subsidiary-Landes mehr oder weniger konkret festgehalten werden. Das Schweizer Obligationenrecht z.B. zählt in Art. 716a Abs. 1 unübertragbare, unentziehbare Aufgaben des Schweizer Verwaltungsrates auf. Die eigentliche Geschäftsführung gehört nicht dazu. Da zahlreiche der in diesem Gesetzesartikel aufgezählten Kernkompetenzen des Verwaltungsrates jedoch sehr nah an den Bereich der Geschäftsführung herankommen, lösen Konzerne diesen Konflikt häufig dadurch, dass vom Stammhaus vorbereitete Beschlüsse vom lokalen Verwaltungsrat verabschiedet werden. Wichtig hierbei ist, dass der Verwaltungsrat diese Entscheide wie seine eigenen zu vertreten hat (Müller et al., 1999).

In einigen Ländern muss das Subsidiary Board aus einer angemessenen Anzahl qualifizierter, unabhängiger nicht exekutiver Mitgliedern bestehen, die den Subsidiary-Angelegenheiten ausreichend Zeit widmen, um die Corporate Governance Verantwortlichkeiten unabhängig ausführen zu können.

### 1.3.7 Aktive und passive Subsidiary Boards

Empirische Studien zeigen, dass es eine breite Variation bzgl. Rollen, Verantwortlichkeit und Macht von Subsidiary Boards gibt (Björkman, 1994; Kriger, 1988; Tricker, 1994). Brellochs und Steger (2006) fanden in ihrer Studie drei Subsidiary Governance Modelle heraus: Subsidiaries haben ein aktives Board, Subsidiaries haben ein rein formelles Board oder Subsidiaries haben kein Board. Vorliegende Arbeit verwendet für die zwei Ausprägungen eines Subsidiary Boards die Bezeichnungen „aktiv“ und „passiv“, die an dieser Stelle mit Inhalt gefüllt werden sollen. Diverse Forschende haben die Differenzierung zwischen aktiven und passiven Subsidiary Boards untersucht. Ihre Erkenntnisse und Kategorisierungen sollen die Bedeutung von aktiv und passiv, wie sie in dieser Arbeit verwendet wird, verdeutlichen.

Für Leksell und Lindgren (1982) sind Subsidiary Boards dann passiv, wenn sie weder die interne Rolle (Kontrolle des Managements, Koordination der Subsidiary-Tätigkeiten innerhalb des Gesamtunternehmens) noch die externe Rolle (Verbindung zwischen der Subsidiary und der entsprechenden Umgebung) einnehmen, sondern lediglich die rechtliche, also die minimale Erfüllung rechtlicher Anforderungen. In der Praxis findet man nach Tricker (1994) Subsidiary Boards, die als reine „Abstempler“ eingesetzt werden bis hin zu Subsidiary Boards, die die volle Verantwortung für das lokale Geschäft übernehmen. Gillies und Dickinson (1999) beschreiben zwei Optionen für Subsidiary Boards: Sie beraten und haben sonst nicht viel zu sagen oder sie sind einflussreiche Unternehmenssprecher im Subsidiary-Land sowie eine herausragende Informationsquelle und starke Unterstützer des lokalen Managements. Für Ravasi und Zattoni (2006) sind aktive Boards im Bereich Strategiearbeit diejenigen, die Ideen generieren, daraus konkrete Aktionen auswählen, die Strategie durchführen und diese kontrollieren.

Abbildung 4 stellt diese „Definitionen“ oder „Kategorisierungen“ zusammen.

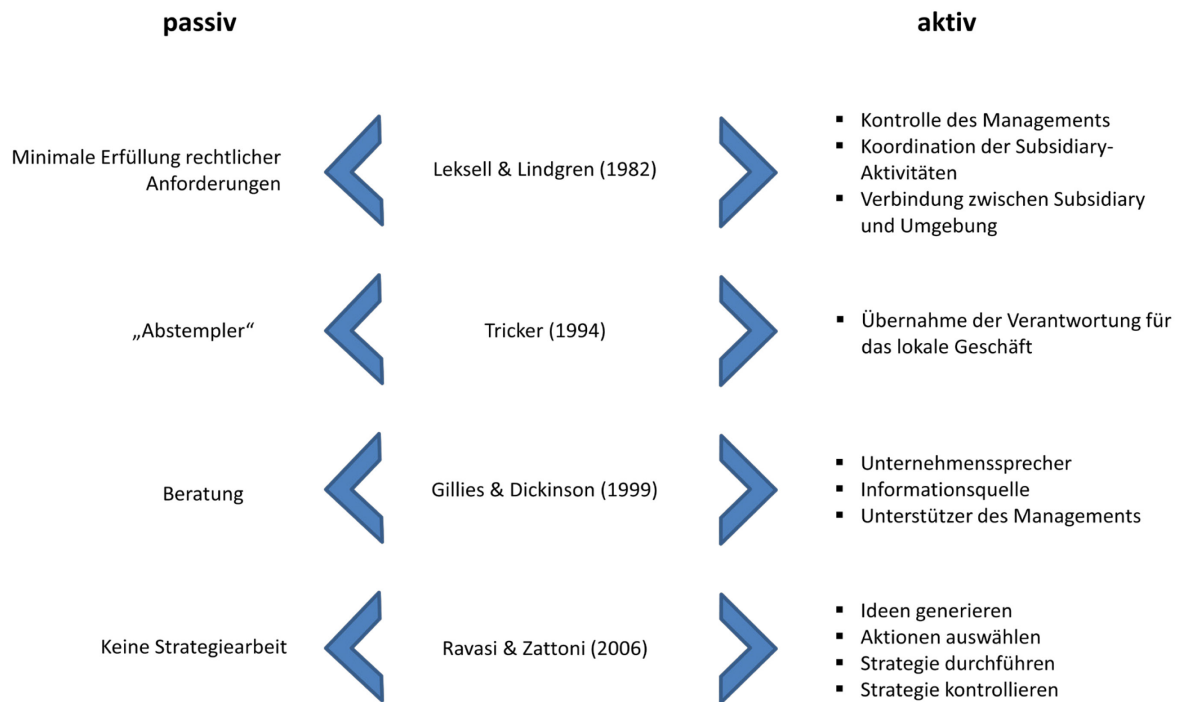


Abbildung 4: Passive und aktive Boards

Diese Studien haben für ihre Definition von aktiv und passiv nicht auf eine vollständige Liste an möglichen (Subsidiary) Board-Aufgaben zurückgegriffen, sondern sind je nach Forschungsfokus auf einzelne Aspekte oder Aufgabenkategorien eingegangen. Vorliegende Arbeit wird ebenfalls nicht eine detaillierte Definition der Begriffe aktiv und passiv vornehmen, sondern orientiert sich an den Beschreibungen dieser vier Studien. Unter passiven Subsidiary Boards werden in dieser Arbeit Boards verstanden, die nur reaktiv handeln, die ihre Arbeit auf das rechtlich geforderte Minimum beschränken, keine Kritik am Management anbringen und keine eigenen Ideen und Vorschläge positionieren. Zwischen dieser Passivität und einem sehr aktiven Subsidiary Board gibt es selbstverständlich ein Kontinuum. Doch der Einfachheit halber wird diese Zweiteilung vorgenommen, um Diskussionen und Erkenntnisse zu erleichtern.

Was die Beschreibung eines Boards als „passiv“ angeht, so gilt es hier noch eine wichtige Erklärung hinzuzufügen: In fast jedem Land und jedem Corporate Governance System hat das Board die entscheidende Aufgabe, das Management zu überwachen und die Aktionäre zu repräsentieren. Die Kontrollaufgabe ist also rechtlich vorgeschrieben (Denis, 2001) und wird somit von praktisch jedem Subsidiary Board übernommen. Intensität und Qualität der Ausführung hingegen sind nicht eindeutig vorgeschrieben. Einige Rechtssysteme definieren andere, nicht-transferierbare, unverzichtbare Board-Aufgaben, wie das Schweizer Obligationenrecht, das dem Board die Ver-

antwortung für die strategische Richtung des Unternehmens zuweist. Was die dritte Board-Aufgabenkategorie „Service“ anbelangt<sup>8</sup>, so wird hier voraussichtlich die Passivität der Puppen-Boards am stärksten ersichtlich, da passive Boards konstruktive Konflikte vermeiden, die entstehen könnten, wenn sie Managemententscheide kritisch hinterfragen. Rechtliche Vorgaben im Bereich Managementunterstützung sind zudem eher ungewöhnlich.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Vorliegende Arbeit besteht aus vier Hauptkapiteln (siehe Abbildung 5).

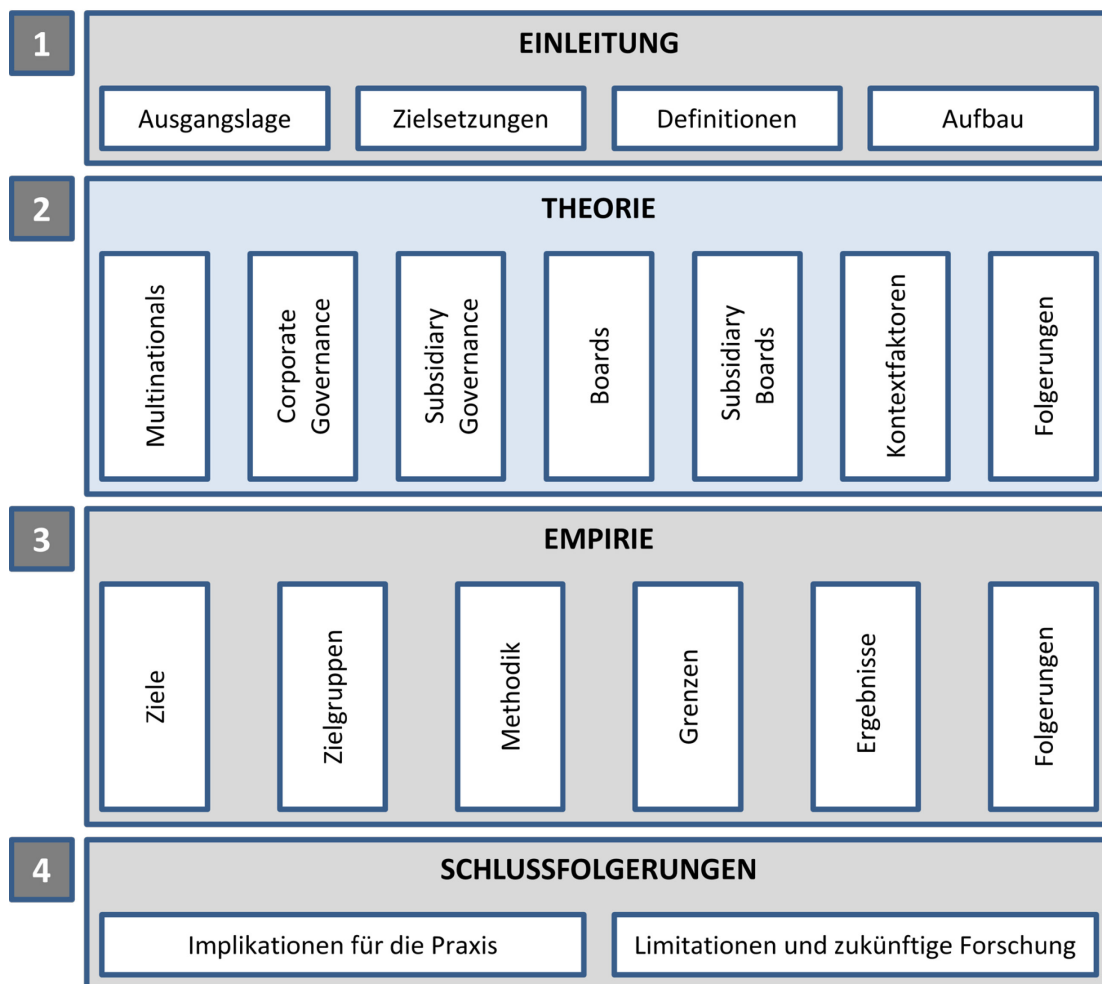


Abbildung 5: Aufbau der Arbeit

<sup>8</sup> Auf die drei Aufgabenkategorien Kontrolle, Strategie und Service wird im Kapitel 2 zu den theoretischen Grundlagen noch ausführlich eingegangen.

---

Kapitel 1 fasst Ausgangslage und Problemstellung des Forschungsthemas aus praktischer und theoretischer Sicht zusammen und leitet daraus die praktischen und theoretischen Forschungsziele ab. Weiter werden in diesem Kapitel wichtige Begriffe erläutert.

Kapitel 2 stellt die Literaturanalyse innerhalb der sechs Themenbereiche Multinationals, Corporate Governance, Subsidiary Governance, Boards, Subsidiary Boards und Kontextfaktoren vor und zieht Schlussfolgerungen aus diesen theoretischen Grundlagen.

Kapitel 3 beschreibt die Forschungsziele und die entsprechenden Zielgruppen. Es geht detailliert auf die Forschungsmethodik sowie die damit einhergehenden Limitationen ein. Darauf werden die Interviewergebnisse formuliert, interpretiert und synthetisiert sowie Schlussfolgerungen daraus gezogen.

In Kapitel 4 werden aus den theoretischen und empirischen Erkenntnissen Implikationen für die Praxis gezogen sowie die Grenzen der Studie aufgezeigt, welche gleichzeitig Themenfelder für die zukünftige Forschung darstellen.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Multinationals

Aufgrund großer Veränderungen im globalen Wettbewerb durch neue Organisationsstrukturen und Wettbewerbsstrategien ist heute eine der zentralsten Fragen internationaler Managementforschung wie geografisch zerteilte, hoch komplexe Konzerne gemanagt werden (Björkman, 1994). Theoretische Grundlagen für Multinationals sind eher rar. Lange haben volkswirtschaftliche Erklärungen dominiert, wenn es um die Frage ging, weshalb Multinationals entstehen und weshalb sie als geografisch verteilte Ressourcensysteme organisiert sind. Qualitative Marktverzerrungen wie Größenvorteile durch Unternehmensgröße, Spezialistenwissen, Reputation oder Risikodiversifikation haben dabei eine Seite der Forschung abgedeckt (Hennart, 2001; Porter, 1986). Die andere Seite wurde abgedeckt durch quantitative Marktverzerrungen über Kostenvorteile, basierend auf der Transaktionskostentheorie (Caves, 1982; Rugman, 1981). In den 70er und 80er Jahren wurde das Thema der Globalisierung intensiv beforscht. Damals wurde davon ausgegangen, dass Unternehmen ausländische Standorte eröffnen, weil es Effizienzgewinne im Bereich der Produktion gibt und Mengenvorteile erzielt werden können (Paterson & Brock, 2002). Porter (1990) fand Vorteile, die darauf begründet sind, dass ein Unternehmen in einem spezifischen Land tätig ist. Picard (1980) zeigte auf, wie man ein Subsidiaries-Portfolio so aufbaut, dass das Gesamtunternehmen davon profitiert. Er sprach hierfür den Subsidiaries relativ viel Autonomie und Einfluss zu.

Hauptsächlich in den 90er Jahren haben Forscher (Sanders & Carpenter, 1998; Sharp & Salter, 1997) die Agency-Theorie für Themen multinationaler Unternehmen verwendet. Basierend auf der Agency-Theorie ist die Stammhaus-Tochter-Beziehung durch Agency-Probleme gekennzeichnet. Das Stammhaus ist in der Rolle des Prinzipals, das Management des Tochterunternehmens ist der Agent. Das Subsidiary Management kann abweichende Ziele haben von denen des Stammhausmanagement. Diese Agency-Probleme müssen durch Überwachung und Kontrolle gelöst werden (Roth & O'Donnell, 1996). Es gibt einige Kritiker der Agency-Theorie wie Doz und Prahalad (1991), die formulieren, dass "agency theory provides but a departure point for the study of MNC management issues" oder Watson O'Donnell (2000), die aussagt, dass die Agency-Theorie, die nur die beiden Kontrollmechanismen Überwachung und Anreiz adressiert, "provides little guidance as to how to manage a subsidiary". Doz & Prahalad's Kritik (1991), dass die Agency-Theorie-Perspektive eine einfache, hierar-

chische Beziehung zwischen Stammhaus und Subsidiaries annimmt, wird unterstrichen durch das Argument der Netzwerktheorie, das Multinationals als ein Netz diverser inter- und intra-organisationaler Beziehungen mit gegenseitigen Abhängigkeiten beschreibt (Nohria & Ghoshal, 1994; Yu, Wong, & Chiao, 2006).

Die Hierarchie verlor in der Multinationals-Forschung infolge dieser Erkenntnisse immer mehr an Bedeutung (Bartlett & Ghoshal, 1986) und die Beziehung zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaften wurde intensiver beforscht. Daraus entstand die Erkenntnis, dass Multinationals ein interorganisationales Netzwerk darstellen, das in ein externes Netzwerk, bestehend aus u.a. Kunden, Lieferanten und Regulatoren, eingebettet ist. Verschiedene Attribute von Multinationals wie die Konfiguration der Ressourcen oder die Ausgestaltung interner Austauschbeziehungen entstehen aufgrund gewisser Attribute dieses externen Netzwerkes, von dem das Unternehmen abhängig ist (Ghoshal & Bartlett, 1990). Diese Umweltfaktoren beeinflussen auch die Subsidiary-Stammhaus-Beziehungen, so dass innerhalb eines Multinationals verschiedenartige Beziehungen existieren können (Hedlund, 1981). Weiter führt diese Einbettung in ein externes Netzwerk zur internen Differenzierung. Multinationals sind physisch in verschiedene Umgebungen verteilt, die sehr unterschiedliche ökonomische, soziale und kulturelle Milieus repräsentieren (Hofstede, 1980). Um sowohl auf ökonomische als auch organisatorische Unterschiede in verschiedenen Geschäftsbereichen, Funktionen und geografischen Standorten einzugehen, sind Multinationals intern auf unterschiedliche Arten differenziert (Pralhad & Doz, 1987). Diese Differenzierung führt zu internen Verbindungen und Koordinationsmechanismen und unterschiedlichen Abhängigkeiten und Wechselabhängigkeiten (Ghoshal & Nohria, 1989). Subsidiaries sind also nicht nur in ein externes Netzwerk eingebunden, sondern auch in ein internes Netzwerk, bestehend aus anderen Subsidiaries und dem Stammhaus, woraus intra-organisationaler Abhängigkeiten entstehen (Ghoshal & Bartlett, 1990). Dieses Netzwerk aus Stammhaus und Subsidiaries bietet Wettbewerbsvorteile aufgrund von Synergiepotentialen.

Theorien zur Untersuchung inter- und intra-organisationaler Beziehungen sind neben der Netzwerktheorie (Ghoshal & Bartlett, 1990) die Evolutionstheorie (Kogut & Zander, 1993) und die Theorien der lernenden Organisation (Hedlund, 1994). Gemeinsam haben diesen Theorien, dass sie davon ausgehen, dass die internationale Organisation insgesamt davon profitiert, Ressourcen und Kompetenzen, die in unterschiedlichsten Niederlassungen generiert wurden, innerhalb des Unternehmens zu transferieren. Prahalad und Doz (1987) stellten fest, dass der effiziente Ressourcenfluss zwischen organisatorischen Einheiten eine zentrale Herausforderung zur Realisierung von Wett-

bewerbsvorteilen darstellt. In Folge haben zahlreiche Studien den Subsidiary-Beitrag zum gesamtunternehmerischen Erfolg untersucht (Paterson & Brock, 2002) und sie belegen, dass Subsidiaries als Quelle strategischer Ressourcen essentiell sind für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Multinationals, da sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Umweltbedingungen einzigartige Kombinationen aus Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998). Individuen mit spezifischem Wissen und Erfahrungen sind häufig in lokalen Standorten vorzufinden, wo dieses Wissen entwickelt wurde, um lokalen Markt- und Ressourcenbedingungen zu begegnen (Bartlett & Ghoshal, 1989). Ressourcen oder Wissen, die in einer Subsidiary entwickelt wurden, um einem Konkurrenten in diesem Markt zu begegnen, können gegen denselben Wettbewerber in einem anderen Land eingesetzt werden (Kogut & Zander, 1993). Multinationals können daher von Ressourcen und Kompetenzen profitieren, die in Subsidiaries generiert und innerhalb des Unternehmens transferiert wurden (Watson O'Donnell, 2000). Kontrollmechanismen können helfen, dieses Wissen effizient innerhalb des Netzes zu transferieren (Björkman, Barner-Rasmussen, & Li, 2004; Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999). Bartlett und Ghoshal (1986) kritisierten damals, dass viele Unternehmen ihre Tochtergesellschaften immer noch gleich behandeln, obwohl die Kontrollmechanismen je nach Situation variieren sollten.

Diese Entwicklung setzte sich dahingehend fort, dass Subsidiaries immer mehr in den Fokus der Forschung rückten und das Stammhaus als externer Faktor betrachtet wurde (Paterson & Brock, 2002). Damit wurden die verschiedenen Rollen sichtbar, die Subsidiaries innerhalb eines Multinationals spielen können (Gupta & Govindarajan, 1991; Taggart, 1997). Diverse Typologien wurden daraufhin entwickelt, die vor allem die Diskussion Autonomie versus Integration / Koordination der Subsidiaries in den Mittelpunkt stellten (Paterson & Brock, 2002). Für mehr Autonomie von Subsidiaries sprach sich Bartlett (1986) aus, der herausfand, dass starke Subsidiaries wichtig sind, wenn Unternehmen auf diverse nationale Interessen reagieren und gleichzeitig diese Aktivitäten koordinieren und kontrollieren wollen. Dass innerhalb von Multinationals ein hohes Bedürfnis nach sowohl dieser lokalen Anpassung als auch der effizienten Koordination des weltweiten Systems besteht, wiesen Ghoshal und Bartlett (1990) nach. Statt mehr Autonomie verlangte Hedlund (1994) mehr Integration von Subsidiaries. Er kam zum Schluss, dass das Subsidiary Management mehr in die Entscheidung der Zentrale eingebunden werden muss.

Um das Jahr 2000 herum wurden die Grenzen der Differenzierung und Spezialisierung immer deutlicher. Dass ausländische Subsidiaries nur Ausschnitte einer Wertkette kontrollieren, was in den meisten Unternehmen der Fall ist und wodurch die oben ange-



sprochenen Wechselabhängigkeiten entstehen (Luo, 2005), wird immer schwieriger, je grösser ein Unternehmen ist. Aufgaben und Ressourcen sind dann stärker miteinander verbunden, was die Komplexität erhöht und es schwieriger macht, Teilaufgaben und Ressourcen auf bestimmte Einheiten zu verteilen und dies zu managen (Kieser & Walgenbach, 2003). Die optimale Ressourcenallokation, die genaue Aufgabendefinition, die Verteilung von Verantwortlichkeiten, das Finanzmanagement und die Steueroptimierung nehmen an Komplexität zu (Theisen, 2000).

## **2.2 Corporate Governance**

### **2.2.1 Entstehung**

Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts lag die Unternehmensführung praktisch aller privatwirtschaftlichen Unternehmen bei den Kapitalgebern. Zu dieser Zeit verbreitete sich jedoch langsam die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Ein erster Fall diesbezüglich fand in Deutschland statt, als die Söhne von Werner von Siemens von ihrer Bank aufgefordert wurden, die Leitung des angeschlagenen Unternehmens an einen Dritten zu übergeben. Weitere Fälle der Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt folgten in den USA, z. B. bei J.P. Morgan (Macharzina & Wolf, 2008). Corporate Governance hat ihren Ursprung in dieser Trennung von Eigentum und Kontrolle (Shleifer & Vishny, 1997) und geht zurück auf das Prinzipal-Agenten-Verhältnis, das in einem Pionieraufsatz von Berle & Means (1932) zum ersten Mal erscheint. Aktionäre (Prinzipale) setzen Organe (Agenten) für die Führung des Unternehmens ein und sind damit zwar wirtschaftliche Eigentümer des Unternehmens, können aufgrund der Distanz zur Organisation aber keinen direkten Einfluss auf die Führungsorgane ausüben. Diese werden in ihrem Verhalten und Handeln durch ihre eigenen Nutzen geleitet, nicht durch diejenigen der Aktionäre. Dies führt unter anderem zu einer weniger ausgeprägten Risikoaversion auf Seiten des Managements denn auf Seiten der Aktionäre (Iseli, 2008). Damit Manager nicht opportunistisch handeln, sondern im Interesse des Investors, muss der Investor das Management überwachen (lassen). Diese Überwachung wird durch diverse Corporate Governance Mechanismen vollzogen.

Der eigentliche Begriff der Corporate Governance und damit auch die Forschung sind Mitte der siebziger Jahre entstanden, ausgelöst durch die Publikation von Jensen und Meckling (1976) über die Theorie der Firma. Obwohl der Begriff Corporate Governance relativ neu ist, sind die ihm zugrunde liegenden Theorien bedeutend älter. Sie

entstammen verschiedener Disziplinen wie den Wirtschaftswissenschaften, den Finanzwissenschaften oder den Rechtswissenschaften (Mallin, 2010).

Ein erstes Corporate Governance Regelwerk entstand 1992 in England: der Cadbury Report. 1999 wurden die wichtigsten Entwicklungen im englischen Combined Code zusammengefasst, der seit dem 01.01.2000 für alle an der Londoner Börse kotierten Gesellschaften gilt (Müller, 2005). Neben dem Fehlen einer einheitlichen Definition (siehe Kapitel 1.3.3) herrscht auch bzgl. des Inhalts von Corporate Governance keine Einheitlichkeit. Verschiedene Ländern verwenden heute verschiedene Regeln; vordefinierte, einheitliche Themen gibt es nicht (Iseli, 2008).

In der Schweiz wurde Corporate Governance erst rund zehn Jahre später zum Thema: Eine Expertengruppe verfolgte im Sommer 2000 im Auftrag der Economiesuisse das Ziel, die rechtlichen und faktischen Parameter der Corporate Governance börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz darzustellen. In einem zweiten Schritt wurde der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance verfasst (Böckli, 2002) und die Schweizer Börse erließ etwas später die Richtlinie zur Corporate Governance. Diese beiden Dokumente führten zu einer Flut von wissenschaftlichen Publikationen, Kommentaren und Analysen. Auch die Medien sind auf das Thema aufmerksam geworden, was durch internationale (Enron, Worldcom) und nationale (Swissair) Unternehmenszusammenbrüche noch verstärkt wurde (Osterloh & Frey, 2004).

Die Literaturanalyse zeigt, dass ein weit gefächertes Wissen bzgl. Corporate Governance besteht. Dennoch muss bemerkt werden, dass dieses Thema charakterisiert ist durch seine sehr breite Ausrichtung; Inhalte variieren je nach Kontext und individuellem Governance-Verständnis (Gourevitch, 2003). Während Corporate Governance zu Beginn noch ein eng definiertes, kleines Konzept darstellte, ist es inzwischen groß und komplex geworden (Tricker, 1994).

### **2.2.2 Corporate Governance Mechanismen**

Um Manager (= die Agenten) zu disziplinieren und damit die Prinzipal-Agent-Problematik zu minimieren, bedarf es geeigneter Mechanismen. Hierbei lassen sich drei unterschiedliche Richtungen unterscheiden:

1. Man verpflichtet den Manager vertraglich zum Handeln im Interesse des Besitzers.
2. Man kontrolliert den Manager.
3. Man schafft Anreize.

Dies kann durch interne und externe Mechanismen erreicht werden (siehe Abbildung 6), welche nachfolgend dargestellt werden. Wichtig zu bemerken ist an dieser Stelle, dass diese beiden Grundmechanismen Überwachung und Anreize der Agency-Theorie entspringen. Aus Kapitel 2.2.1 geht hervor, dass Corporate Governance aus dieser Prinzipal-Agenten-Thematik heraus entstanden ist, weshalb auch die Grundmechanismen aus dieser Perspektive abgeleitet wurden. Um ein grundsätzliches Verständnis der ursprünglichen Corporate Governance Mechanismen zu vermitteln, wird deshalb diese Sichtweise übernommen, obwohl sie dem multitheoretischen Ansatz vorliegender Arbeit zum Teil widerspricht.

### 2.2.2.1 *Interne Mechanismen*

Zu den internen Corporate Governance Mechanismen gehören Kontrolle und Incentivierung (= Anreize). Bei der Kontrolle kann zwischen Ergebniskontrolle und Verhaltenskontrolle unterschieden werden (Eisenhardt, 1989a). Beides sind explizite, formale Kontrollmechanismen. Die Ergebniskontrolle wird über die Leistungsmessung des Managements vollzogen. Die Verhaltenskontrolle geht auf das Verhalten des Managements ein und wird zum größten Teil über Boards ausgeführt, deren Aufgabe, das Management zu überwachen, in den meisten Ländern gesetzlich geregelt ist (Denis, 2001). Eine weitere Steuerungsmöglichkeit geht über die Incentivierung der Manager, die dazu dienen soll, opportunistisches Verhalten zu minimieren und die Übereinstimmung des Managerverhaltens mit den Interessen des Prinzipals zu fördern (Kosnik & Bettenhausen, 1992). Es gibt auch hier wieder zwei Arten von Mechanismen: die ergebnisbasierten und die verhaltensbasierten (Eisenhardt, 1989a; Jensen & Roebuck, 1983). Ergebnisbasierte Verträge binden die Belohnung an das Erreichen bestimmter Ziele. Dies kann über die Löhne geschehen, die die Manager dazu motivieren sollen, im Interesse der Aktionäre zu handeln und die bspw. durch einen Bonus, der an den Aktienpreis gekoppelt ist, eine erfolgsabhängige Komponente beinhalten (Shleifer & Vishny, 1997). Verhaltensbasierte Verträge binden den Lohn an das Erfüllen bestimmter Aufgaben. Eine andere Möglichkeit der Incentivierung ist die des Aktienbesitzes. Indem man Manager zu Aktionären macht, haben sie dieselben Ziele wie die externen Aktionäre und handeln somit im Interesse dieser (Brellocks, 2008).

### 2.2.2.2 *Externe Mechanismen*

Bei den externen Mechanismen, über die Manager diszipliniert werden können, handelt es sich um die diversen Möglichkeiten der Marktüberwachung, konkret über den Kapitalmarkt, die Quelle der Verschuldung, den Produktmarkt und den Arbeitsmarkt.

Schlechte Unternehmensleistungen führen in der Regel zur Abwanderung von Aktionären, worauf der Aktienkurs fällt (Fama & Jensen, 1983). Ein Aktienkurs, der unter dem tatsächlichen Unternehmenswert liegt, erhöht die Gefahr einer Übernahme, was mit Nachteilen für das Management verbunden wäre (Denis, 2001). Meist werden Board und Management des übernommenen Unternehmens entlassen (Fama & Jensen, 1983). Übernahmen als Corporate Governance Maßnahme werden teils kontrovers diskutiert. Einige Experten beurteilen sie als sehr ressourcenintensiv, zudem können Übernahmen zu neuen Konflikten zwischen Managern und Aktionären führen (Denis, 2001). Andere Studien zeigen, dass nichtsdestotrotz der Lohn für den Übernehmenden groß genug ist, um Übernahmen als starken und effizienten Governance-Mechanismus zu betrachten (Hart, 1995). Auch aktive Aktionäre können die Entlassung eines Managers herbeiführen, wenn dieser nicht in ihrem Interesse arbeitet (Steger, 2004). Aufgrund der breiten Aktionärsstreuung ist in Multinationals aber ein aktives Überwachen des Managements für einen einzelnen Investor nicht rentabel, die Kosten überschreiten den Nutzen und das Trittbrettfahrerproblem ist allgegenwärtig (Steger, 2004). Großaktionäre, deren Aktienanteil den kritischen Break-Even-Punkt überschreitet, haben jedoch durchaus Anreize, das Management zu überwachen und wenn nötig gegen dies zu handeln (Shleifer & Vishny, 1997). Ihr disziplinierender Effekt wurde innerhalb der Corporate Governance Forschung intensiv analysiert (Demsetz & Lehn, 1985; Gorton & Schmid, 1999). Der *Kapitalmarkt* wirkt also disziplinierend auf das Verhalten der Manager, was häufig auch unter dem Begriff „market for corporate control“ zusammengefasst wird (Jensen & Roebuck, 1983).

Die Quelle der *Verschuldung* stellt einen weiteren Corporate Governance Mechanismus dar. Kommt das Kapital nicht vom Kapitalmarkt, ist es meist schwerer transferierbar und damit langfristiger (Jensen, 1986). In den meisten Fällen kommt das Geld von Banken, die entsprechend ihrer Rolle als Kreditoren gewisse Rechte haben wie die regelmäßige Kontrolle der finanziellen Leistung des Unternehmens (Hart, 1995). Darüber hinaus führen Schulden dazu, dass ein Unternehmen den Wert seines Aktivvermögens erhalten muss und den Cash-flow aufgrund der Kosten reduziert (Jensen, 1986). Dies hält das Management davon ab zu expandieren oder zwingt es sogar dazu, das Unternehmen zu verkleinern oder die eigenen Löhne einzuschränken (Harris & Raviv, 1991). Die Schulden limitieren also die Entscheidungsbefugnis des Managements und damit das Ausmaß, zu dem es ineffizient arbeiten kann (Brellocks, 2008).

Neben dem Kapitalmarkt haben *Produkt- und Arbeitsmarkt* disziplinierende Wirkung auf Manager. Die Konkurrenz auf dem Produktmarkt diszipliniert die Manager dahingehend, dass wenig Ressourcen zur Verfügung stehen für Fehlverhalten und die Inte-

ressen von Managern und Aktionären harmonisiert werden (Roe, 2003). Die Konkurrenz zwingt Manager dazu, so effizient wie möglich zu arbeiten. Gute Corporate Governance reduziert darüber hinaus langfristig die Zinskosten und damit die Produktkosten. Schlechte Governance mindert die Kosteneffizienz eines Unternehmens über Zinskosten und ineffizientes Management, was langfristig dazu führen wird, dass das Unternehmen vom Markt verschwindet (Denis, 2001). Der Arbeitsmarkt tut sein Übriges: Manager reduzieren den Wert ihres Humankapitals, wenn sie den Wert ihres aktuellen Arbeitgebers mindern (Brellocks, 2008). Zudem führt - unter der Voraussetzung der Arbeitsmarkteffizienz - die kontinuierliche Konkurrenz zwischen Managern zu effizienter Geschäftsführung (Jensen & Meckling, 1976).

Abbildung 6 fasst die verschiedenen Mechanismen bildlich zusammen:

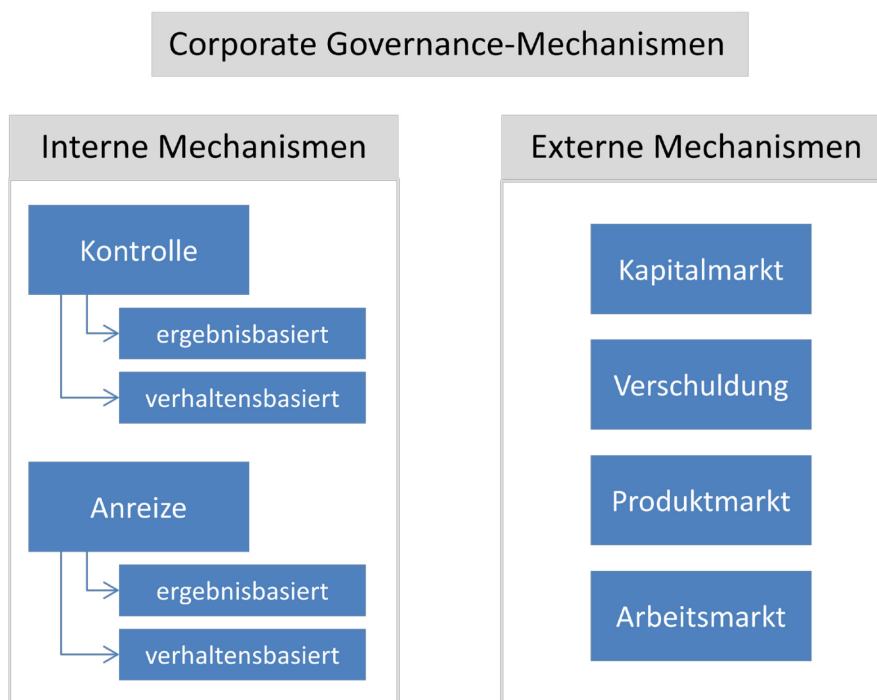


Abbildung 6: Corporate Governance Mechanismen

### 2.2.3 Theoretische Ansatzpunkte

Lange Zeit fundierte die Corporate Governance Forschung einzig auf der Principal-Agent-Theorie (Daily et al., 2003b). Diese ist jedoch stark mit dem anglo-amerikanischen Corporate Governance System verbunden. Vor allem der Grundsatz von nur opportunistisch handelnden Managern stieß bei europäischen Forschern immer wieder auf Kritik (Nötzli Breinlinger, 2007). Ein breiterer Blickwinkel wird gefordert, wie Hilb das mit seinem „umgekehrten KISS-Prinzip“ (2005b) umgesetzt hat.

Er integriert die situative Dimension von Corporate Governance unter Verwendung der Institutionen- und Situationstheorie. Die strategische Dimension basiert auf der Stewardship- und Rollentheorie. Der ressourcenorientierte Teil der Corporate Governance wird abgeleitet von der Ressourcenabhängigkeitstheorie und der evaluative Teil basiert auf der Agency- und Anspruchsgruppentheorie. Andere Forscher wie Zahra & Pearce (1989) oder Hung (1998) nehmen ebenfalls Bezug auf diverse Organisations-theorien und leiten daraus entsprechende Board-Aufgaben ab, die weit über die reine Kontrollfunktion, welche aus der Agency-Theorie abgeleitet wird, hinausgehen. Kapitel 2.4.1.1 geht vertieft auf diese Theorien und ihre Aussagen zu Corporate Governance und Board-Aufgaben ein, weshalb an dieser Stelle keine Vertiefung in die theoretischen Ansatzpunkte mehr vorgenommen wird. Dass Corporate Governance aber mit verschiedenen Theorien angegangen und analysiert werden kann, ist ein wichtiger Aspekt, auf den in diesem Kapitel aufmerksam gemacht werden soll.

#### **2.2.4 Corporate Governance Rahmenwerke**

Staatliche Behörden, internationale Organisationen und privatwirtschaftliche Institutionen erließen vor allem in den letzten Jahren zahlreiche Gesetze, Richtlinien und Empfehlungen im Bereich Corporate Governance, von denen einige zentrale hier kurz vorgestellt werden.

In den meisten Jurisdiktionen werden Corporate Governance Codes dafür eingesetzt, dass Unternehmen Standards und Praktiken anwenden, die über Gesetze und Regulierungen hinaus gehen. In vielen Ländern gibt es ein Aufsichtsorgan, das die Anwendung der Codes überwacht und Revisionen vorschlägt, wenn nötig. Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass Richtlinien und Empfehlungen zwar hilfreich sein können bei der Optimierung der eigenen Governance, aber immer berücksichtigt werden muss, dass zu generisch gehaltene Dokumente auf der Ebene eines einzelnen Unternehmens kaum etwas bewirken können (Hilb, 2008a). Die Gefahr bei solchen Codes besteht darin, dass Unternehmen sie in Form einer Checkliste Punkt für Punkt durchgehen und im Minimum so erfüllen, dass sie einen Haken setzen können. Corporate Governance folgt aber keinem „one-size-fits-all“-Ansatz. Da organisationale Effizienz im Vordergrund steht, sollte die Governance der entsprechenden Unternehmenskultur, der Strategie, dem Geschäftsmodell, der Unternehmensgröße und den individuellen Bedürfnissen angepasst sein. Eine Pflichtübung im Sinne des Abhakens von Kästchen ist die falsche Lösung, weshalb Codes, die auf Best Practices und dem Comply-or-explain-

Prinzip<sup>9</sup> aufbauen, angemessener sind als eine strikte Regulierung. Zudem muss festgehalten werden, dass Regulierung alleine nicht imstande ist, Governance-Probleme vollständig zu verhindern. Den Managern muss genügend Freiraum gelassen werden, um ihr Geschäft zu führen. Deshalb kann keine Corporate Governance Regulierung das Board oder das Management davon abhalten, Fehler zu begehen, die zu riskanten Geschäftsmodellen oder erfolglosen Strategien führen (Steger, 2004).

#### 2.2.4.1 *Nationale Gesetze und Empfehlungen*

Zahlreiche Länder verfügen über Gesetze, die die Führungs- und Kontrollstruktur von Unternehmen verbessern sollen. Einige Staaten haben zusätzlich eine Aufsichtsbehörde, die die Unternehmen unter anderem in der Ausführung ihrer Corporate Governance kontrolliert.

##### 2.2.4.1.1 *Swiss Code of Best Practices*

In der Schweiz wurde vor allem ab dem Jahr 2000 eine intensive Corporate Governance Diskussion initiiert. Die Eidgenössische Bankenkommission verlangte verstärkte Transparenz der Löhne und Entschädigungen von Managern und Verwaltungsräten. Unternehmen, die im Ausland kotiert waren, mussten Fragen zu Schweizer Corporate Governance Grundsätzen beantworten. Der Dachverband der Schweizer Unternehmen (Economiesuisse) äußerte daraufhin den Bedarf nach einer Governance-Richtlinie (Pletscher, 2003). Ziel war es „einen gemeinsamen Kern der verschiedenartigen Bemühungen um eine Verbesserung von Corporate Governance Aspekten in der Schweiz herauszuarbeiten“ (Economiesuisse, 2007). In den darauffolgenden Jahren verstärkte eine Reihe von Unternehmensskandalen wie der der Swissair den Ruf nach einem geeigneten Corporate Governance Rahmenwerk. Ergebnis diverser Debatten war der seit 2002 in Kraft getretene „Swiss Code of Best Practice“ der Economiesuisse (Economiesuisse, 2002), der sich an Schweizer Publikumsgesellschaften in Form einer Empfehlung richtet. Im Vorwort wird darauf verwiesen, dass auch nichtkotierte, volkswirtschaftliche bedeutende Gesellschaften dienliche Elemente entnehmen können. Dabei sind grundsätzlich auch Institutionen angesprochen, die eine andere Rechtsform als diejenige der Aktiengesellschaft besitzen. Der Swiss Code of Best Practice enthält 30 Empfehlungen aus den vier Bereichen Aktionäre, Verwaltungsrat/Geschäftsleitung, Revision und Offenlegung. 2007 wurde eine aktualisierte Version

---

<sup>9</sup> Dieses Prinzip schreibt vor, dass ein Unternehmen, das eine bestimmte Information nicht offenlegen möchte, diesen Entscheid zu begründen hat.

herausgegeben (Economiesuisse, 2007), die unter anderem zehn konkrete Empfehlungen zur Entschädigung von Verwaltungsräten und Top Management enthält.

Obwohl der Kodex als Empfehlung positioniert wird, gibt er Verwaltungsräten, Aktionären und anderen Anspruchsgruppen die Möglichkeit, spezifische Forderungen zur Führungs- und Kontrollstruktur eines Unternehmens zu formulieren und durchzusetzen (Hofstetter, 2002).

#### 2.2.4.1.2 SWX Transparenzrichtlinie

Die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (Transparenzrichtlinie) der SWX Swiss Exchange<sup>10</sup> trat zusammen mit dem Swiss Code of Best Practice in Kraft. Sie enthält konkrete Forderungen der Schweizer Börse über die jährliche Berichterstattung der an ihr kotierten Unternehmen. Das Prinzip „comply or explain“ ist hierbei dominierend. Keine derartige Möglichkeit besteht beim Bereich Entschädigungen und Beteiligungen (SWX Swiss Exchange, 2002). Eine Offenlegung wird innerhalb dieser Richtlinie in folgenden Bereichen verlangt:

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Entschädigung, Beteiligung und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmaßnahmen
- Revisionsstelle
- Informationspolitik

Im Bereich Verwaltungsrat wird eine Veröffentlichung von Informationen erwartet, die es den Investoren erlauben, Hintergründe sowie Verantwortlichkeiten der Board-Mitglieder zu sehen. Hierzu gehört auch die Information, ob die Person aktuell oder in der Vergangenheit Mitglied des Managements war, wie lange die Person bereits Board-Mitglied ist und welche Aufgaben sie übernimmt.

#### 2.2.4.2 Internationale Richtlinien und Empfehlungen

Internationale Organisationen stellen grenzüberschreitende Regeln, Richtlinien und Empfehlungen zu problematischen Themenbereichen auf, die besonders im Zuge der

---

<sup>10</sup> Bis September 2008 SWX Swiss Exchange, heute SIX Swiss Exchange



Globalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Hier gilt es, einen gemeinsamen Nenner zu finden, der den politischen, rechtlichen und kulturellen Unterschieden der verschiedenen Länder gerecht wird (Nötzli Breinlinger, 2007).

#### *2.2.4.2.1 OECD Grundsätze zu Corporate Governance*

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat sich zum Ziel gesetzt, die Wirtschaftsentwicklung zu optimieren, den Lebensstandard ihrer Mitgliedstaaten zu erhöhen, das Wirtschaftswachstum zu fördern und den Welt-handel zu unterstützen. Der OECD gehören 30 Industriestaaten an. 1999 wurden von der OECD die ersten Grundsätze zur Corporate Governance veröffentlicht, die weltweit als Richtlinien dienen. 2004 erschien die aktualisierte Version (OECD, 2004). Die OECD hat Corporate Governance Prinzipien entwickelt, die eine Balance anstreben sollen zwischen verschiedenen, teilweise widersprüchlichen Corporate Governance Konzepten. Die zentralen Werte, die den OECD-Prinzipien zugrunde liegen sind Fairness, Transparenz, Verantwortlichkeit und Verpflichtung (Seiler, 1999). Mit den Grundsätzen will die OECD kein verbindliches Recht aufstellen, weil sie die Meinung vertritt, dass Corporate Governance nicht standardisiert angewandt werden kann. Die Grundsätze sollen lediglich als Orientierungshilfe verstanden werden und sind dementsprechend relativ abstrakt formuliert. Sechs Themenbereiche bilden den Inhalt der Grundsätze:

- Sicherung der Grundlagen eines effektiven Corporate Governance Rahmengerks
- Aktionärsrecht und Funktion der Kapitaleigner
- Gleichbehandlung aller Aktionäre
- Rolle der Anspruchsgruppen
- Offenlegung und Transparenz
- Pflichten des Boards

Zu jedem Punkt gibt die OECD detaillierte Umschreibungen, Kommentare und Erläuterungen sowie mögliche Beispiele für die Umsetzung.

Da die OECD-Grundsätze von einem renommierten Expertenteam entwickelt wurden, genießen sie weltweite Anerkennung. Die ursprünglichen Prinzipien wurden 1999 von den Präsidenten der G-7-Staaten begrüßt und gelten als wegweisend für Institutionen wie den Internationalen Währungsfonds, die Weltbank oder die UNO (Nötzli Breinlinger, 2007). Die OECD Principles of Corporate Governance wurden auch nach der Krise als gute Basis beurteilt, Revisionsbedarf wurde keiner gesehen (OECD,

2010). Lediglich Erfahrungen aus der Bankenkrise wurden als Ergänzung aufgenommen. Das Problem, das durch die Krise zum Vorschein gebracht wurde, liegt eher in der Implementierung der Standards. Es wurde beobachtet, dass die Standards häufig lediglich formell eingehalten wurden, d.h. die entsprechenden Kästchen wurden abgehakt, unabhängig von den Ergebnissen, die durch die Umsetzung generiert werden. Aus diesem Grund entschied die OECD, als Ergänzung zu den Prinzipien Best Practices herauszubringen, die Unternehmen und Behörden bei der Implementierung unterstützen.

#### *2.2.4.2.2 Sarbanes-Oxley-Act*

Der Sarbanes-Oxley-Act (SOX), der für sämtliche an der amerikanischen Börse kotierten Unternehmen gilt, wurde 2002 als Antwort auf zahlreiche Unternehmensskandale in den USA ins Leben gerufen. Ein Element, das aus SOX hervorgeht, ist das sogenannte Public Company Accounting Oversight Board, das die externen Auditoren überwachen soll. Unternehmen müssen nach SOX Corporate Governance Richtlinien entwickeln sowie einen Verhaltens- und Ethikkodex einführen. Nach SOX drohen Unternehmen im Betrugsfall härtere Strafen als zuvor (Bostelman, 2003).

### **2.2.5 Corporate Governance und Unternehmensleistung**

Dass es zwischen Corporate Governance und der Unternehmensleistung einen Zusammenhang gibt, beweisen diverse Studien (Beiner, Drobetz, Schmid, & Zimmermann, 2004; Black, 2001; Drobetz, Schillhofer, & Zimmermann, 2003; Durnev & Kim, 2002; Fairchild & Li, 2005; Gompers, Ishii, & Metrick, 2001; Klapper & Love, 2002; LaPorta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 2002). Für die Unternehmensleistung werden hierbei Faktoren verwendet wie Aktienertrag, Unternehmenswert, Unternehmensgewinne, Jahresumsatz, Rendite, Kurs-Gewinn-Verhältnis oder eine Kombination dieser. Für eine Bewertung der Corporate Governance Qualität haben einige Forschende einen Indikator, bestehend aus zahlreichen Einzelaspekten, entwickelt, andere berufen sich auf einen einzelnen Faktor. Beispiele solcher Einzelaspekte und Faktoren sind: Übernahmeregelungen, Offenlegungsstandards, Schutz der Aktionärsrechte, Internes Kontrollsystem, Entscheidungs- und Kontrollgremien, Zusammensetzung des Boards. Häufig dienen internationale Standards und Richtlinien

als „Raster“, um Faktoren für empirische Studien zum statistischen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmensleistung zu bestimmen<sup>11</sup>.

Zum Schluss, dass Corporate Governance einen kleinen oder gar keinen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat, kamen andere Studien wie die von Leblanc und Gillies (2003) oder Core et al. (2006).

Studien zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmensleistung beinhalten diverse Fallstricke, weshalb ihre Ergebnisse mit Vorsicht zu genießen sind: Zum einen ist Corporate Governance immer sehr situativ zu betrachten. Bestimmte Faktoren (bspw. Board-Größe oder Anzahl Gremien) variieren je nach Unternehmensgröße, Branche oder Rechtssystem. Diese Feststellung wird unterstrichen durch den Beitrag von Hutchinson und Gul (2004), die aussagen, dass der Effekt von Corporate Governance auf das Unternehmensergebnis abhängig ist von der Umwelt, in der sich das Unternehmen bewegt. Dem wird teilweise entgegen gewirkt, indem sich Studien z.B. nur auf Entwicklungsländer beziehen (wobei es sicherlich ein Trugschluss ist, alle Entwicklungsländer als einheitlich zu behandeln) oder nur auf ein bestimmtes Land fokussieren. Zum anderen ist die Thematik der Corporate Governance so facettenreich, dass jede Studie immer nur einen Auszug aller Faktoren berücksichtigen kann. Damit werden zentrale Elemente außen vor gelassen und vor allem der Einfluss verschiedener Corporate Governance Mechanismen untereinander vernachlässigt. Dieser Punkt weist in die Richtung einer generellen weiteren Schwachstelle dieser Studien, nämlich die Vernachlässigung statistischer Probleme wie bspw. der Endogenität<sup>12</sup> (Beiner et al., 2004).

Diametral entgegengesetzte Ergebnisse und Aussagen sowie teilweise fragwürdige wissenschaftliche Qualität lassen Zweifel an Studien zur Thematik Corporate Governance und Unternehmensleistung aufkommen. Nichtsdestotrotz bleibt es wichtig und zentral, sich diese Frage kontinuierlich zu stellen bzw. beim Streben nach guten Ergebnissen den Einfluss der Corporate Governance nicht zu vernachlässigen.

### 2.2.6 Aktuelle Corporate Governance Diskussion

Das Thema Corporate Governance zog besonders gegen Ende des 21. Jahrhunderts große Aufmerksamkeit auf sich, bedingt durch bekannte Firmenskandale. Bei Parmalat und Tyco lag der Ursprung des Problems in der Dominanz des CEO und anderer Top

---

<sup>11</sup> In der Schweiz veröffentlicht das Unternehmen zcapital seit 2009 jährlich eine umfangreiche Studie („ZRating“) zur Corporate Governance in Schweizer Nebenwerten.

<sup>12</sup> Im Falle der Endogenität besteht innerhalb einer Regressionsanalyse ein Zusammenhang zwischen den erklärenden, unabhängigen Variablen und der Störgröße, was die Schätzung verzerrt.

Manager, die den Aktienpreis des Unternehmens mit fragwürdigen Methoden nach oben trieben. Boards waren ineffektiv und passiv, interne Kontrollmechanismen versagten. Dadurch wurden die Auslagerung von Schulden und das Nachweisen gefälschter Gewinne in der Bilanz nicht bemerkt. Bei WorldCom war nicht die „kreative Buchführung“ der Hauptgrund für die Misere, sondern das Nutzen von Unternehmensressourcen für private Zwecke sowie Bestechung bei der Vergabe von Aufträgen. Auch hier war die Gier der Manager federführend (Brellocks, 2008). Die OECD Steering Group on Corporate Governance kam zum Ergebnis, dass Corporate Governance Schwachstellen im Bereich der Entlohnung, des Risikomanagements, der Board-Praktiken sowie der Ausübung von Shareholder-Rechten einen bedeutenden Beitrag zur Finanzkrise geleistet haben (OECD, 2010). Das Risikomanagement wurde auf interne Kontrollen beschränkt, was zu einer unangebrachten Trennung von Risikomanagement und strategischem Management geführt hat. Zudem wurde die Gesamtsicht auf das Unternehmen häufig vernachlässigt und Boards waren mit den Systemen nicht vertraut. Boards wird weiter vorgeworfen, dass sie die Risiken des Unternehmens nicht sahen. Kritisiert wurde von der OECD auch, dass der CEO das Board häufig dominiert und somit keine objektive, unabhängige Beurteilung mehr stattfinden kann. Mangelnde Anpassung an die individuellen Unternehmensspezifika, zu wenig Strategiearbeit des Boards, mangelnde Qualität bei der Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Boards und ungenügende Überwachung der Strategieumsetzung sind die Corporate Governance Mängel, die nach der Studie von Ramlogan (2009) am intensivsten diskutiert und kritisiert werden.

Fehlerhafte Corporate Governance wird als einer der Hauptgründe für die letzte Krise betrachtet. Aufgrund dessen entstanden immer mehr Richtlinien und Empfehlungen; Regulatoren und Institutionen weltweit haben ein Augenmerk auf die Verbesserung der Corporate Governance gelegt. Dass aufgrund dieser Standards und Best Practices jedes individuelle Unternehmen in der Lage und gewillt ist, eine bessere Corporate Governance zu implementieren, scheint jedoch keine Selbstverständlichkeit zu sein. Zu viele Herausforderungen stehen dem im Wege, seien das subjektive Ziele und Empfindungen einzelner Top Manager, die Branchenspezifika oder die kulturellen Besonderheiten eines bestimmten Landes, die zu unzähligen Ausprägungen und „Qualitäten“ der individuellen Corporate Governance eines Unternehmens führen.

Die Corporate Governance von Multinationals hat sich nach den zahlreichen Reformen um das Jahr 2000 herum stark geändert, indem die Regulierungen engermaschiger und strenger geworden sind. Steger fand 2004 heraus, dass über 60% der Unternehmen einen signifikanten Wechsel hinsichtlich ihrer Corporate Governance Praxis seit dem

Jahr 2000 erfahren haben. Nötzli Breinlinger (2007) kommt zum Ergebnis, dass sich Transparenz sowie Kontroll- und Führungsstrukturen in Schweizer Unternehmen in den Jahren nach Erlass des Swiss Code of Best Practice wesentlich verbessert haben. Und die Corporate Governance Studie 2011 von zCapital zieht den Schluss, dass das steigende Engagement der Aktionäre, das über die umfangreicheren und transparenteren Informationen von Seiten der Unternehmen unterstützt wird, zu einer generellen Verbesserung der Corporate Governance in der Schweiz führt. Was das Schweizer Corporate Governance Rahmenwerk betrifft, gibt es aber auch noch einen gravierenden Kritikpunkt: Soziale Themen wie die gesellschaftliche Verantwortung, welche in internationalen Empfehlungen und Richtlinien erwähnt werden, findet man im Schweizer Dokument nicht (Nötzli Breinlinger, 2007). Was ebenfalls kritisch betrachtet wird ist die Tatsache, dass in zahlreichen Unternehmen noch immer die Aktionärsdemokratie eingeschränkt wird (zcapital, 2011).

Die Erwartungen diverser Anspruchsgruppen gegenüber Corporate Governance war nie höher, was diese Thematik zu einem der meist diskutierten Forschungsfelder innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung gemacht hat (Luo, 2005; von Werder, 2005).

## **2.3 Subsidiary Governance**

Subsidiary Governance stand bisher weniger im Fokus der Forschung als das „Ursprungsthema“ Corporate Governance. Dennoch gibt es einige Erkenntnisse zu Fragen der Subsidiary Governance, über die an dieser Stelle ein Überblick gegeben werden soll.

### **2.3.1 Subsidiary Governance Mechanismen**

Subsidiary Governance Mechanismen lassen sich wie die Corporate Governance Mechanismen unterteilen in interne und externe Maßnahmen. Ein Großteil der Subsidiary Governance Literatur beschäftigt sich mit der Effizienz und Anwendbarkeit dieser Mechanismen. Dieses Kapitel gibt einen Einblick in zentrale Erkenntnisse.

#### **2.3.1.1 *Interne Mechanismen***

Zu den internen Subsidiary Governance Maßnahmen gehören ebenfalls Kontrolle und Incentivierung. Bei der Kontrolle kann wieder zwischen Ergebniskontrolle und Verhaltenskontrolle unterschieden werden (Eisenhardt, 1989a). Die Ergebniskontrolle überprüft die Leistung des Subsidiary Management; die Verhaltenskontrolle geht auf

das Verhalten des Managements ein. Beides sind explizite, formale Kontrollmechanismen. Besonders im Kontext der Kontrolle ausländischer Subsidiaries gewinnt eine dritte Dimension, die der kulturellen Kontrolle (Baliga & Jäger, 1984), an Bedeutung. Diese ist im Gegensatz zur Ergebnis- und Verhaltenskontrolle implizit und basiert auf geteilten Werten und Normen, was durch den Einsatz von Expatriates erreicht werden kann.

Obwohl grundsätzlich drei unterschiedliche Kontrollmechanismen als Subsidiary Governance Werkzeug zur Verfügung stehen, ist nur einer im Kontext international tätiger Unternehmen effektiv und effizient anwendbar. Da eine Leistungsmessung bei Subsidiary Managern schwer durchführbar ist (Eisenhardt, 1989a), ist die Ergebniskontrolle innerhalb Subsidiaries kaum umsetzbar. Eine kulturelle Kontrolle ist meist mit sehr hohen Kosten verbunden (Jäger, 1983; Nohria & Ghoshal, 1994). Als alternativer Kontrollmechanismus kommen Subsidiary Boards in Frage. Sie können eingesetzt werden, um das Management zu überwachen (Verhaltenskontrolle) und um das Stammhaus mit Informationen zur spezifischen Subsidiary-Situation zu versorgen (Eisenhardt, 1989a).

Incentivierungsmechanismen sind aufgrund der schwierigen Leistungsmessung ebenfalls kaum umsetzbar. Der Aktienpreis, der häufig als guter Leistungsmaßstab zur Anwendung kommt, entfällt im Falle der Subsidiary Governance, da Subsidiaries selten an der Börse kotiert sind (Costello, 2002). Die Aktie der Gesamtunternehmung kann nicht direkt der Subsidiary Managerleistung zugeordnet werden (Brellocks, 2008). Eine Anbindung des Managerverhaltens an den Aktienpreis der Subsidiary ist somit nicht möglich. Die zahlreichen Wechselabhängigkeiten zwischen den verschiedenen Einheiten eines Multinationals lassen auch keine klare Zuschreibung des Gesamtunternehmenserfolges auf einzelne Subsidiaries zu (Wageman, 1995). Finanzielle Anreize für Subsidiary Manager sind also grundsätzlich schwer zu implementieren (Brellocks, 2008).

### 2.3.1.2 *Externe Mechanismen*

Auch die Umsetzung externer Subsidiary Governance Mechanismen ist nur beschränkt möglich, wie nachfolgende Ausführungen veranschaulichen. Damit der Markt der Unternehmenskontrolle - also der Kapitalmarkt - für Subsidiaries disziplinierend wirkt, müsste eine effiziente und günstige Transferierbarkeit der Stimm- und Kontrollrechte möglich sein (Shleifer & Vishny, 1997). Im Gegensatz zur Corporate Governance Situation gibt es bei den Subsidiaries keinen Streubesitz der Aktien. In den meisten Fäl-

len ist die Tochter im Vollbesitz der Mutter. Trittbrettfahrerprobleme gibt es demnach nicht, dennoch wird das Stammhaus selten zum aktiven Aktionär, da es das Subsidiary Management über organisatorische Maßnahmen steuert und nicht über den rechtlichen Weg mithilfe der Stimmrechte als Aktionär (Tricker, 1994). Zudem kann das Stammhaus nicht, wie ein individueller Anleger, seine Beteiligung abstoßen (Steger & Brellocks, 2006). Schließlich sind Subsidiaries strategische Langzeitinvestitionen und sind nicht nur zur Maximierung des kurzfristigen finanziellen Gewinns vorgesehen (Brellocks, 2008). Blockholder, also externe Großaktionäre, gibt es im Bereich Subsidiary Governance nicht, weil selbst bei der Anwesenheit externer Aktionäre immer das Mutterhaus eine klare Mehrheit an der Tochter hat (Luo, 2005). Während es grundsätzlich möglich ist, als Aktionär des Stammhauses in Bezug auf dessen Subsidiary Governance zu beeinflussen, ist es eher unwahrscheinlich, dass Aktionäre hierzu motiviert sind und die Wirkung auf die Subsidiaries wäre eher schwach (Gillies & Dickinson, 1999). Die Gefahr von Übernahmen ist bei Subsidiaries ebenfalls nicht gegeben, da für den potentiellen Übernehmenden Informationen zum Unternehmenswert vonnöten sind, die bei nicht-kotierten Subsidiaries selten verfügbar sind (Seth & Rediker, 1993).

Die Verschuldung bzw. die Quelle dieser ist ebenfalls kein geeigneter Subsidiary Governance Mechanismus. Fremdkapital wird innerhalb des Unternehmens transferiert und wird nur dann von Subsidiaries direkt aufgenommen, wenn das Rechtssystem des Subsidiary-Landes oder die Steuersituation der Gruppe dies als vorteilhaft herausstellen (Brellocks, 2008). Da Subsidiaries nur sehr geringe Mengen Fremdkapital eigenständig aufnehmen, ist der Governance-Effekt von Zinskosten schwach bis unbedeutend.

Die Konkurrenz auf dem Produktmarkt ist ein Subsidiary Governance Mechanismus, der zwar eine Wirkung zeigen kann, diese ist aber von geringem Umfang. Durch das Eingebettetsein in ein Multinational und die zahlreichen Interaktionen zwischen den Einheiten findet weniger direkter Wettbewerb auf der Ebene der Kosten und Preise für eine Subsidiary statt (Brellocks, 2008).

Die Wirkung des Arbeitsmarktes auf Subsidiary Governance ist aufgrund zweier Einschränkungen gering: Zum einen ist die Konkurrenz zwischen Subsidiary Managern geringer als die zwischen Headquarters Managern, da das Ergebnis des Multinationals als Ganzes betrachtet wird, um die Managerleistung zu beurteilen (Fama, 1980). Hinzu kommen die bereits mehrfach erwähnten Wechselabhängigkeiten zwischen den verschiedenen Einheiten, so dass keine direkte Verbindung zwischen der Leistung von Subsidiary Managern und einem messbaren Ergebnis nachgewiesen werden kann. Zu-

dem ist der Arbeitsmarkt für Subsidiary Manager das Multinational selbst. Häufig sind Subsidiary Manager Expatriates und somit ist der Arbeitsmarkt des Subsidiary-Landes nicht der primäre für Subsidiary Manager (Egelhoff, 1984; Martinez & Jarillo, 1989).

### 2.3.1.3 *Beurteilung der Anwendbarkeit der Subsidiary Governance Mechanismen*

Wie vorangegangene Ausführungen zeigen, sind die meisten der „klassischen“ Governance-Mechanismen für Subsidiaries nicht anwendbar. Die internen Maßnahmen Überwachung und Incentivierung sind ungenügend aufgrund der innerbetrieblichen Abhängigkeiten (Watson O'Donnell, 2000). Das Eingebettetsein der Subsidiaries in ein Multinational führt auch zur Ineffizienz externer Governance-Mechanismen. Subsidiaries führen intensive innerbetriebliche Austauschbeziehungen bzgl. Güter, Humanressourcen und Kapital zu Konditionen, die besser sind als die des Marktes und deren Teilnehmer limitiert sind. Folglich werden Wettbewerbsmechanismen ausgeschaltet, von denen disziplinierende Maßnahmen und damit Corporate Governance Wirkungen ausgehen (Brellocks, 2008). Nichtsdestotrotz existiert ein Principal Agent Problem zwischen Eigentümer und Subsidiary Manager und das Stammhaus ist interessiert an Subsidiary Governance Mechanismen, die aber anders ausgestaltet sein müssen als die klassischen Corporate Governance Mechanismen, welche auf inter-organisationale Beziehungen fokussieren. Subsidiary Governance ist zum größten Teil intra-organisational. Deshalb sind die hauptsächlich auf inter-organisationale Beziehungen ausgerichteten klassischen Corporate Governance Mechanismen für Subsidiary Governance meist wirkungslos, das Subsidiary Board, über das eine Verhaltenskontrolle ausgeübt werden kann, hat hingegen einen hohen Stellenwert, wie Tabelle 1 nochmals veranschaulicht.



MECHANISMUS	ANWENDBARKEIT	BEGRÜNDUNG
<b>Interne Mechanismen</b>		
Ergebniskontrolle	kaum umsetzbar	▪ schwierige Leistungsmessung
Verhaltenskontrolle	gut	▪ Subsidiary Boards als Kontrollorgan
Kulturelle Kontrolle	ineffizient	▪ hohe Kosten
Anreize	kaum umsetzbar	▪ schwierige Leistungsmessung
<b>Externe Mechanismen</b>		
Kapitalmarkt	kaum umsetzbar	▪ keine effiziente Stimm- und Kontrollrechtstransferierbarkeit ▪ fehlende Informationen zum Unternehmenswert der Subsidiary
Verschuldung	geringe Wirkung	▪ wenig Fremdkapitel bei Subsidiaries
Produktmarkt	geringe Wirkung	▪ kaum direkter Wettbewerb
Arbeitsmarkt	kaum umsetzbar	▪ schwierige Leistungsmessung ▪ kleiner Markt mit wenig Konkurrenz

Tabelle 1: Anwendbarkeit von Subsidiary Governance Mechanismen

Die Ergebnisse der Studie von Luo (2005) bestätigen diese Erkenntnis. Er schreibt, dass klassische Corporate Governance Mechanismen wie der Markt für Unternehmenskontrolle oder Subsidiary Boards nur theoretisch existieren und sehr unterschiedlich sind bzgl. ihrer Verfügbarkeit und Effizienz für Subsidiary Governance. Diese Mechanismen sind vor dem Hintergrund des Aktienmarktkapitalismus entwickelt worden und verfolgen einen Shareholder-Ansatz. Luo schlägt für Multinationals eine Kombination aus marktbasieren, kulturbasierten und disziplinbasierten Governance-Systemen vor. Zu den marktbasieren Ansätzen gehören die Mechanismen der konventionellen Corporate Governance wie Eigentümerkonzentration, Boards oder Incentivierung. Die kulturbasierten Ansätze unterstützen die Entwicklung einer Kultur, die die Corporate Governance unterstützt. Zu dieser Governance-Kultur gehören Visionen, Werte und Rollenmodelle, die vor allem von den Board-Mitgliedern und den Top Managern in Stammhaus und Tochter entwickelt und vorgelebt werden. Die Vermeidung von Opportunismus und die Unterstützung von Verantwortlichkeit sind zwei Beispiele hierfür. Weiter gehört dazu, dass ethische Ungereimtheiten erkannt und gemeldet werden. Auch die Offenlegungspolitik auf Homepages und in Jahresberichten ist Bestandteil der Corporate Governance Kultur. Neben der Governance-unterstützenden Kultur gehört auch die Integrität zum kulturbasierten Governance-System. Damit meint Luo eine formale Struktur, die Verantwortlichkeit, Richtlinien und Prozesse kontrolliert,

was wichtiger wird, je globalisierter und dezentralisierter ein Multinational ist. Komitees, die diese Struktur überblicken, sowie eine Berichterstattung, die die Governance-Bemühungen des Unternehmens sowie deren Effektivität festhält, gehören ebenfalls zum Thema Integrität innerhalb des kulturbasierten Governance-Systems. Die disziplinbasierten Governance-Mechanismen sorgen dafür, dass die Governance-Regeln eingeführt und umgesetzt werden. Hierzu gehören die Bestrafung des Top Managements, die interne Revision, ein Verhaltenskodex sowie ein Ethikprogramm.

Brellochs (2008) untersuchte die Relevanz verschiedener Subsidiary Governance Mechanismen mit den von der Agency-Theorie abgeleiteten Zielen Reduktion von Informationsasymmetrie, Zielinkongruenz und Ermessensfreiheit des Managements. Er kommt zum Schluss, dass die Informationsasymmetrie das geringste Problem von Multinationals ist und die entsprechenden Governance-Maßnahmen in diesem Bereich die geringste Bedeutung haben. Eine unternehmensweite Kultur wird innerhalb der quantitativen Studie mit höchster Wichtigkeit bewertet, ebenso relevant sind der Studie nach Verhaltenskodizes. Klassische Überwachungsmechanismen haben für Subsidiary Governance keine große Bedeutung, was darauf hinweist, dass sich Subsidiary Governance von der klassischen Corporate Governance abgrenzt. Diese Ergebnisse gehen einher mit den Erkenntnissen von Luo (2005). Brellochs (2008) kommt zum Schluss, dass es eine große Auswahl an Subsidiary Governance Mechanismen gibt – vor allem „moderne“ wie der Governance Code - die von den Multinationals noch nicht umfänglich genutzt werden. Subsidiary Governance kann für das gesamte Unternehmen wertsteigernd eingesetzt werden, dafür muss es jedoch proaktiver von den Zentralen adressiert werden und das über einen umfassenden Subsidiary Governance Ansatz. Subsidiary Governance wird durch die geschäftliche, organisatorische Dimension dominiert und nicht durch die rechtliche, was die Chance eröffnet, neue Möglichkeiten und Mechanismen auszuprobieren.

### **2.3.2 Besonderheiten von Subsidiary Governance**

Die Diskussion der Anwendbarkeit klassischer Corporate Governance Mechanismen in Kapitel 2.3.1 hat bereits einige Besonderheiten von Subsidiary Governance aufgezeigt. An dieser Stelle sollen nochmal drei Besonderheiten spezifisch hervorgehoben werden.

### 2.3.2.1 Mehrere Principal-Agent-Beziehungen

Monks und Minow (2001) bezeichnen Corporate Governance als die Beziehung zwischen verschiedenen Gruppen, die die Richtung und Leistung des Unternehmens bestimmen. Zu diesen Gruppen gehören vor allen Dingen die Aktionäre, das Management und das Board. Die wichtigsten Interessengruppen von Subsidiary Governance sind demnach die Subsidiary-Aktionäre, das Subsidiary Management und das Subsidiary Board. Ein großer Unterschied zwischen Corporate Governance und Subsidiary Governance besteht darin, dass die Aktionäre der Subsidiary - nämlich das Stammhausmanagement - keine Außenstehenden im klassischen Sinn sind, sondern Teil des Gesamtunternehmens. Die Aktionäre der Subsidiaries sind Externe, da sie außerhalb der Subsidiary sind und sie sind gleichzeitig Interne, da sie zur selben Gruppe gehören. Da das Stammhaus als rechtliche Person nicht eigenständig handeln kann, wird es vom Management repräsentiert, die Subsidiary Governance Beziehung geht deshalb vom Stammhausmanagement zum Subsidiary Management (siehe Abbildung 7). Ein Multinational besteht deshalb aus so vielen Principal (Stammhaus)-Agent (Subsidiary Management)-Beziehungen wie es unabhängige Einheiten gibt (Brellocks, 2008).

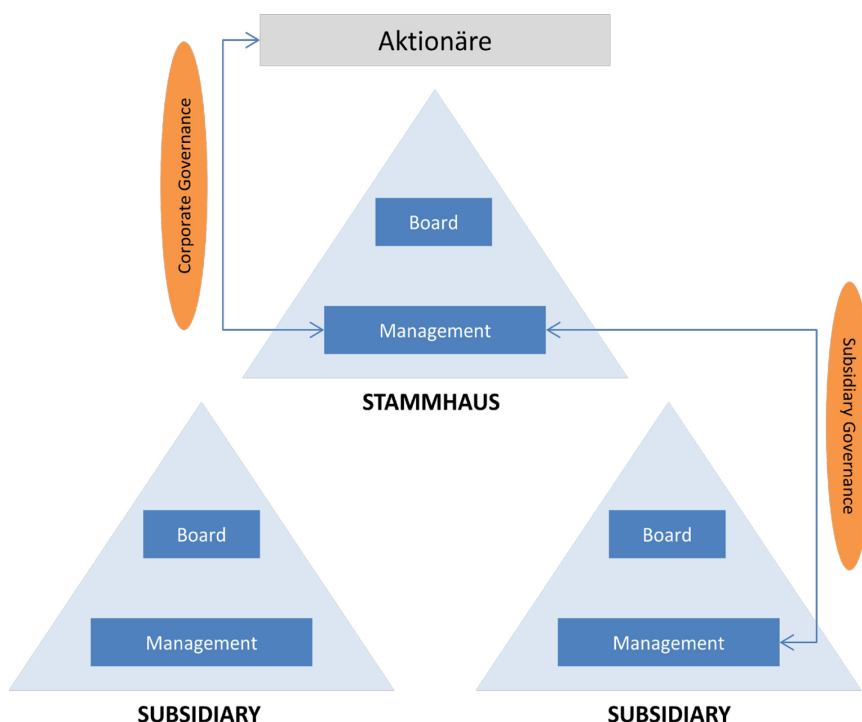


Abbildung 7: Subsidiary Governance Beziehungen

Das Principal-Agent-Problem existiert innerhalb Subsidiary Governance ebenso wie bei der klassischen Corporate Governance, da die Aktionäre die Subsidiaries Manager

zur Geschäftsführung beauftragen. Der Unterschied zu Corporate Governance ist aber dennoch offensichtlich: Corporate Governance beschäftigt sich mit großen, börsenkotierten Unternehmen, deren Eigentum auf zahlreiche Aktionäre verteilt ist. Subsidiaries hingegen sind gemeinhin im Besitz der Muttergesellschaft und nicht börsenkotiert (Brellocks, 2008).

### 2.3.2.2 *Komplexere Anspruchsgruppensituation*

Multinationals sind mit einer anspruchsvolleren und vielfältigeren Anspruchsgruppensituation konfrontiert als Unternehmen, die ausschließlich inländisch agieren. Die Anspruchsgruppen international tätiger Unternehmen haben höhere Ansprüche bzgl. Offenlegung und verlangen transparentere Erklärungen bzgl. getroffener Entscheidungen (Freeman & Reed, 1983). Dadurch entstehen für das Unternehmen höhere Koordinationskosten und eine gesteigerte Governance-Komplexität.

### 2.3.2.3 *Verschiedene Gesetzgebungen und Governance-Systeme*

Multinationals bestehen aus vielen individuellen, rechtlich unabhängigen Einheiten, die geografisch verteilt sind aber unter einheitlicher Kontrolle stehen (Ghoshal & Bartlett, 1990). Aufgrund dessen sind die Einheiten unterschiedlichen Regularien unterworfen. Für Subsidiaries gelten dabei häufig weniger oder weniger strenge Regularien als für die Muttergesellschaft, da die Subsidiaries nicht an der Börse kotiert sind oder weil sie in einem Land lokalisiert sind, das ein schwächer institutionalisiertes Governance-System hat (bspw. Entwicklungsländer) (Kim et al., 2005). Nicht nur die Rechtssysteme variieren zwischen den Subsidiary-Ländern, sondern auch die Governance-Reglemente. So kommt es sehr häufig vor, dass innerhalb eines Multinationals sowohl das anglo-amerikanische System des Aktienmarktkapitalismus als auch Systeme der sozialen Marktwirtschaft Gültigkeit haben (LaPorta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1998). Der Aktienmarktkapitalismus basiert auf der Agency-Theorie und favorisiert deshalb die Trennung von Eigentum und Kontrolle und die Verwendung eines unabhängigen Boards. Soziale Marktwirtschaft ist mehr den Anspruchsgruppen zugewandt und favorisiert deshalb ein Board bestehend aus Anspruchsgruppenvertretern. Sogar innerhalb desselben Systems bestehen Unterschiede: In Deutschland und Frankreich hat man einen Aufsichtsrat, geleitet durch einen externen Aufsichtsratsvorsitzenden und ein Managementteam mit dem CEO an der Spitze, der auch die Kontaktperson zum Aufsichtsrat bildet. In Japan hingegen – das ebenso wie Deutschland und Frankreich zum sozialen System gehört – kennt man keine Auf-

sichtsräte und ein Großteil der Board-Mitglieder sind Manager des Unternehmens. Die Managementkontrolle in Japan ist somit schwächer (Kim & Limpaphayom, 1998).

Die Einflüsse verschiedener rechtlicher und politischer Systeme führen dazu, dass Subsidiary Boards nicht immer die beste Subsidiary Governance Lösung sind (Zhang, Cavusgil, & Roath, 2003), was den Erkenntnissen aus Kapitel 2.3.1 widerspricht. Zhang et al. kommen zum Schluss, dass die Überwachung des Managements durch das Board je nach rechtlichen und politischem System mehr oder weniger effizient ist. Darüber hinaus herrschen in verschiedenen kulturellen Umgebungen unterschiedliche Auffassungen darüber, was richtig oder falsch ist und welche Normen und Ziele vorhanden sind. Ebenfalls auf die Unterschiedlichkeit von Normen und Regulierungen innerhalb verschiedener Länder gehen Gillies und Dickinson (1999) ein. Sie betonen, dass die Tatsache, dass das Stammhaus durch die lokalen Regulierungen kontrolliert wird und Subsidiaries eine andere Ausgangssituation haben, einen großen Einfluss auf Verfügbarkeit und Effizienz von Governance-Mechanismen hat.

### **2.3.3 Aktuelle Bedeutung von Subsidiary Governance**

Vom Unternehmensinteresse abweichendes Subsidiary-Verhalten kann die Reputation und die finanzielle Situation eines Unternehmens gefährden (Tricker, 1994). Governance-Probleme führten besonders in den letzten Jahren zu einige der größten Unternehmensskandalen wie der Fall der Allied Irish Bank, die USD 691 Millionen innerhalb ihrer Subsidiaries verlor oder Enron, wo USD 3 Milliarden in Projekten außerhalb der Zentrale verloren gingen, die man nicht mehr kontrollieren konnte oder der Fall Ahold, wo USD 500 Millionen Bilanzbetrug innerhalb der Subsidiaries aufgedeckt wurde (Hamilton & Micklethwait, 2006). Die Ursachen dieser Skandale sind ähnlich der der „klassischen“ Headquarters Corporate Governance Skandale, nur im Fall von Subsidiary Governance ist der Investor, der durch Bilanzbetrug und Informationsmissbrauch irregeführt wird, das Stammhaus. Die Kosten, die entstehen, wenn Subsidiary Governance Fehler zutage kommen (Aktienstürze, Herabstufung bei den Rating-Agenturen, Markenwertverlust), tragen die Headquarters (Brellocks, 2008). Diese können direkt messbar sein wie im Falle von Bilanzbetrug und den daraus entstehenden Lücken in der Bilanz, die irgendwann gefüllt werden müssen. Sie können aber auch indirekter Natur sein, bspw. indem eine Tochter illegale oder unethische Praktiken an den Tag legt und das Mutterhaus dem Widerstand der Aktionäre und Interessensgruppen sowie dem Angriff der Medien gegenübersteht. Konsumenten, Lieferanten und die Öffentlichkeit haben ein Vertrauen in die Marke eines Unternehmens, die

auch für die Qualität lokaler Tätigkeiten steht (Akerlof, 1970). Nimmt dieses Vertrauen ab, spiegelt sich das schlussendlich in den Finanzzahlen wider.

Trotz dieser immensen Auswirkungen von Subsidiary Governance Schwachstellen haben die Regulatoren diese Thematik nicht oder nur sehr vage in ihre Empfehlungen und Richtlinien aufgenommen. In den USA bspw. wurde die Rolle der Boards gestärkt, vermehrt unabhängige Boards erwartet und die Rolle von CEO und Board-Präsident getrennt. Aber keiner der Berichte und Regularien geht auf die Multinationals und ihre internationalen Subsidiaries ein. Die Relevanz scheint im Vergleich zur klassischen Corporate Governance gering zu sein. Daraus wird der Schluss gezogen, dass ähnlich der Corporate Governance Entwicklung erst dann Änderungen im Bereich Subsidiary Governance vorgenommen werden, wenn zum einen das Stammhaus ein Bedürfnis darin erkennt und zum andern öffentlicher Druck auf die Multinationals ausgeübt wird (Gillies & Dickinson, 1999). Dies wird durch eine Studie des IMD (2003) bestätigt, die ergab, dass 40% der befragten Unternehmen trotz der Skandale und neuen Regulierungen ihre Subsidiary Governance Praktiken nicht geändert haben. Die befragten Manager erläuterten, dass das Thema aufgrund der Diversität der unterschiedlichen Entitäten eines Konzerns sowie der Einflussfaktoren auf diese nicht bewältigbar wäre. 34% der befragten Manager entdeckten Subsidiary Governance Probleme nur durch Zufall, bspw. durch persönliche Kontakte unter Managern. Gleichzeitig erklärten die Manager, dass Governance-Bedürfnisse und -Probleme stark differieren zwischen Stammhaus und Subsidiaries.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Subsidiary Governance von Praktikern und Forschenden noch zu wenig beachtet wird. Ohne ein umfassendes theoretisches und empirisches Wissen zu Subsidiary Governance aber können keine Lösungen für die Praxis entwickelt werden (Brellocks, 2008). Best Practices im Bereich Subsidiary Governance sucht man vergeblich. Einzig die Royal Bank of Scotland berichtet in einem kurzen Text von Allgood über ihre Subsidiary Governance<sup>13</sup>. Die Bank hat auf operativer Stufe seit 2001 ein Subsidiary Governance Office eingerichtet, welches drei Aufgaben übernimmt:

1. Gründung neuer Subsidiaries: Eine neue Niederlassung kann nur durch Empfehlung des Subsidiary Governance Offices gegründet werden. Dieses evaluiert die Gründe, die eine Neugründung nahelegen.

---

<sup>13</sup> Mr. Allgood ist Chief Legal Officer der Bank und schrieb den Artikel für die Association of Corporate Council. Das Publikationsdatum ist leider nicht ersichtlich. Die Inhalte sollten aber zum Zeitpunkt der Erarbeitung vorliegender Studie Gültigkeit haben, denn eine E-Mail des Corporate Secretary Department vom 27.10.2010 an die Autorin gab diese Quelle als aktuellste zum Thema Subsidiary Governance bei der Royal Bank of Scotland an.

2. Überprüfung von Beteiligungen: Das Subsidiary Governance Office prüft regelmäßig, ob sich die Beteiligungen für die Bank noch lohnen. Die rund 350 Subsidiaries werden so laufend überwacht und beurteilt. Seit Start des Office wurden bereits rund 250 Subsidiaries aufgegeben.
3. Auflösen von Subsidiaries: Das Subsidiary Governance Office übernimmt Rechtsfälle, die sich durch die Auflösung einer Subsidiary ergeben.

Das Subsidiary Governance Office begleitet also den gesamten Lebenszyklus einer Subsidiary. Bei seiner Arbeit wird es durch einen Board-Ausschuss – das „Subsidiary Governance and Oversight Committee“ – und dessen Leitung, dem Subsidiary Governance Officer, begleitet. Der Ausschuss trifft sich vier Mal jährlich, um über Finanzen, Risikomanagement, Compliance, Gesetze, Steuern und interne Audits zu diskutieren. Dieses Vorgehen wird vom Unternehmen als sehr positiv bewertet. Es führe zu guter Governance, Prozesseffizienz sowie Kosten- und Ressourceneinsparungen. Im Governance-Statement der Bank<sup>14</sup> wird beschrieben, dass das Subsidiary Governance Office die Führungs- und Koordinationsaufgabe übernimmt, damit solide Governance erreicht wird. Das Office fördert Konsistenz, Einfachheit und Transparenz innerhalb der Subsidiary-Organisationsstrukturen und schafft Richtlinien für die Board-Zusammensetzung und -Arbeitsweise sowie die Gründung, Reorganisation und Schließung der Subsidiaries.

Ein weiteres Unternehmen, das einen ähnlichen Ansatz verfolgt, scheint Standard Chartered zu sein<sup>15</sup>. Das Chartered Secretary Magazine veröffentlichte am 22.09.2010 einen Artikel mit dem Titel „All for one“, der aufzeigen soll, wie die Bank Standard Chartered die Governance ihrer internationalen Subsidiaries bewerkstelligt<sup>16</sup>. Im Jahresbericht 2010 der Bank<sup>17</sup> wird erwähnt, dass es eine Subsidiary Governance Policy gibt, welche jedoch nicht publiziert ist. Interessant ist aber dennoch, dass die beiden einzigen Firmen, die sich dem Thema Subsidiary Governance in dieser Weise annehmen scheinen, Banken sind.

## 2.4 Boards

Da der Fokus vorliegender Studie auf der Frage liegt, wie Subsidiary Boards eingesetzt werden, liegt der Schwerpunkt auf den Board-Aufgaben. In diesem Kapitel wer-

---

<sup>14</sup> [www.rbc.com](http://www.rbc.com) (29.09.2011)

<sup>15</sup> Dies äußerte das Corporate Secretary Department der Royal Bank of Scotland in einer Mail an die Autorin vom 27.10.2010.

<sup>16</sup> Leider ist dieser Artikel mit einem Zugriffscode versehen und es wurde keine Möglichkeit gefunden, ihn einzusehen.

<sup>17</sup> [www.annualreport.standardchartered.com](http://www.annualreport.standardchartered.com) (29.09.2011)

den allgemeine Board-Aufgaben erläutert, die zum größten Teil auch für Subsidiary Boards gelten. Ein weiteres, sehr intensiv beforschtes und immer wieder kontrovers diskutiertes Forschungsfeld beschäftigt sich mit der Zusammensetzung eines Boards. Die zentralen Aussagen dieser Fragestellung werden ebenfalls dargestellt. Aus der Zusammenfassung von Board-Aufgaben und Board-Zusammensetzung haben diverse Forschende Board-Typologien entwickelt, wovon eine exemplarisch vorgestellt wird, bevor das Kapitel mit einigen Aussagen zum Zusammenhang zwischen Boards und Unternehmensleistung abschließt.

### 2.4.1 Board-Aufgaben

Die Hauptpflichten eines Board-Mitglieds lassen sich zusammenfassen in die Fürsorgepflicht, im besten Interesse des Unternehmens zu handeln und sich nicht persönlich auf Kosten des Unternehmens zu bereichern und die Sorgfaltspflicht, mit einem angemessenen Ausmaß an Einsatz und Kompetenz der jeweiligen Rolle entsprechend zu arbeiten. Es hat die Aktionäre zu vertreten (Fama, 1980) und wird in der Regel auch von diesen gewählt. Um diese Pflichten wahrzunehmen, haben Boards gewisse Governance-Rollen zu erfüllen, welche in Governance-Richtlinien und -Empfehlungen wie den OECD „Principles of Corporate Governance“ oder dem „Swiss Code of Best Practice“ festgehalten sind. In den meisten Staaten ist die Rolle des Boards darüber hinaus gesetzlich geregelt. Das Schweizer Aktienrecht bspw. überträgt dem Verwaltungsrat die Oberleitung des Unternehmens<sup>18</sup>. Unter Oberleitung versteht man Entscheidungen und Handlungen im Zusammenhang mit der Entwicklung der strategischen Zielsetzung eines Unternehmens, die Bestimmung der benötigten Ressourcen zur Zielerreichung sowie die Kontrolle der Geschäftsführung. Konkret resultiert das in Aufgaben wie der Festlegung der obersten Ziele, der Wahl der geeigneten Ressourcen, der Festlegung normativer Rahmenbedingungen und der Bestimmung der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens (Böckli, 1992).

Dem Aufruf Hilbs (2008a) und zahlreicher weiterer Corporate Governance Forscher nachkommend, wird im Folgenden ein ganzheitlicher, multitheoretischer Blick auf Board-Aufgaben geworfen. Es werden sechs Organisationstheorien vorgestellt, die in Verbindung mit Corporate Governance zentrale Grundlagen bilden. Aus diesen Theorien mit ihren individuellen Schwerpunkten und Annahmen werden darauffolgend Board-Aufgaben abgeleitet, die zu einer groben Einteilung in drei Board-Aufgabenkategorien zusammengefasst werden können.

---

<sup>18</sup> Art. 716 Abs. 1 Ziff 1 OR.



### 2.4.1.1 *Theoretische Fundierung*

#### 2.4.1.1.1 *Ausgangslage: Agency-Theorie*

Die Corporate Governance Forschung beschäftigt sich hauptsächlich mit Führungs- und Kontrollproblemen zwischen Anspruchsgruppen. Das ist die klassische Domäne der Agency-Theorie (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976), welche die dominante Theorie der Corporate Governance Forschung darstellt (Durisin & Puzone, 2009). Basierend auf der Agency-Theorie gibt es divergierende Interessen und Risikoeinstellungen zwischen den zwei Hauptparteien – dem Agenten und dem Prinzipal. Der Prinzipal (in Unternehmen meist der Eigentümer) delegiert Aufgaben an einen Agenten (in den meisten Fällen das Management) (Mallin, 2010). Die Agenten sind opportunistisch und angespornt, von der Informationsasymmetrie zwischen ihnen und den Prinzipalen zu profitieren (Fama, 1980; Jensen & Meckling, 1976). Das durch Eigeninteresse gesteuerte Verhalten des Agenten wird mit Governance-Mechanismen limitiert (Jensen & Meckling, 1976). Unter der Annahme, dass Unternehmen effizienter und besser arbeiten, wenn das Principal Agent Problem bewältigt wird (Aguilera et al., 2008), bietet die Agency-Theorie folgende Mechanismen an: Eigentümerstrukturen (Jensen & Meckling, 1976), effiziente Kapital- und Arbeitsmärkte (Fama, 1980) und ein Board zur Überwachung und Incentivierung des Managements (Fama & Jensen, 1983; Lewellen, Loderer, & Martin, 1987), wobei Überwachung und Incentivierung als Substitute betrachtet werden (Eisenhardt, 1989a). Boards stellen die im Vergleich zur Kontrolle durch den Markt günstigere Überwachungsalternative dar (Oviatt, 1988). Nach der Agency-Theorie sind die Board-Aufgaben so zu gestalten, dass die Aktionärsinteressen vor Managementunterschlagungen geschützt werden (Gabrielsson, 2007) und der Shareholder Value maximiert wird (Hillman & Dalziel, 2003; Shleifer & Vishny, 1997; van Ees et al., 2009; Zahra, Neubaum, & Naldi, 2007; Zahra & Pearce, 1989). Das Board hat daher die Verpflichtung, die Unternehmensleistung zu kontrollieren, Entscheide zu ratifizieren, Implementierungen zu überwachen und das Verhalten des CEO zu bewerten (Fama & Jensen, 1983; Johnson et al., 1996). Einfach ausgedrückt hat das Board zu überprüfen, ob das Management die Interessen des Unternehmens erfüllt (Hung, 1998). Da Überwachung Agency-Kosten reduziert, wird eine positive Beeinflussung des Unternehmensergebnisses angenommen (Hillman & Dalziel, 2003).

Nach der Agency-Theorie erhöht die Unabhängigkeit zwischen Board und Management den Unternehmenserfolg (Huse, 1993). Aufgrund des potentiellen Managerop-

portunismus sollte eine Aufgabenteilung zwischen Management und Board stattfinden. Entscheidungsmanagement (Entscheidungsinitiierung und -implementierung) sollte Aufgabe des Managements sein, während Entscheidungsratifizierung und -kontrolle Board-Aufgabe ist (Fama & Jensen, 1983).

Einige Kritikpunkte an dieser Theorie sind besonders in den letzten 10 Jahren lauter geworden: Die Agency-Theorie betrachtet Organisationsprozesse als „Black Box“ und bedient sich Annahmen zum Manageropportunismus und zur Informationsasymmetrie (Huse & Eide, 1996). Der Ansatz des geschlossenen Systems schenkt dem spezifischen Kontext, in den das Unternehmen eingebettet ist, wenig Aufmerksamkeit (Aguilera et al., 2008). Dadurch kann die Agency-Theorie die Diversität der Governance-Mechanismen verschiedener institutioneller Kontexte nicht vergleichen und erklären (Aguilera & Jackson, 2003). Der wenig kontextbezogene Ansatz beinhaltet lediglich zwei Akteure (Aktionäre und Manager) und integriert nicht die Frage, wie sich Agency-Probleme unterschiedlich gestalten je nach Ressourcensituation, Lebenszyklus des Unternehmens, institutionellen Umweltbedingungen, etc. (Aguilera et al., 2008). Indem sie auf bilaterale Verträge zwischen Prinzipal und Agent fokussiert, trägt sie den verschiedenen Identitäten weiterer Anspruchsgruppen nicht Rechnung (Aguilera & Jackson, 2003; Freeman, 1984). Unternehmenskulturen, zwischenmenschliche Beziehungen und Machtgefüge ignoriert die Agency-Theorie ebenfalls (Tricker, 1994). Die Agency-Theorie setzt zudem fragwürdige Annahmen bzgl. der Werte und Motive der Agenten (Kaen, Kaufman, & Zacharias, 1988) und bietet einen pessimistischen, fast schon amoralischen Blick auf den Menschen (Ghoshal, 2005) mit Fokus auf Eigennützigkeit (Donaldson & Davis, 1991). Der Opportunismus, der der Agency-Theorie zugrunde gelegt wird, kann sich gar zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung entwickeln. Opportunistisches Verhalten nimmt demnach mit der Anzahl Sanktionen und Incentivierungsmaßnahmen zu, was das Bedürfnis nach noch stärkeren Instrumenten schürt (Ghoshal & Moran, 1996). Sowohl die Motivationstheorie als auch empirische Studien sagen darüber hinaus aus, dass die Annahmen der Agency-Theorie nur dann gültig sind, wenn für Manager die Bezahlung ein wichtiger Motivator ist, was nicht in jedem Fall gegeben ist (Hendry, 2005).

Die Corporate Governance Forschung der vergangenen Jahre ist stark von der Agency-Theorie geprägt, die sich hauptsächlich auf die Bereitschaft und Fähigkeit des Boards, das Management zu kontrollieren, konzentriert (Daily, Dalton, & Cannella, 2003a; Heracleous, 2001). Andere Board-Aufgaben - bspw. die Strategiearbeit - werden in der Agency-Theorie-lastigen Sicht weitestgehend vernachlässigt (Filatotchev & Boyd, 2009; Roberts, McNulty, & Stiles, 2005). Corporate Governance Codes wie der Swiss

Code of Best Practice oder der Sarbanes-Oxley Act widerspiegeln diese Einseitigkeit, indem sie einzelne Aspekte wie die Risikoverantwortlichkeit des Boards hervorheben. Die Mehrzahl der nationalen Corporate Governance Richtlinien verfolgt einen „one-size-fits-all“-Ansatz und hat die anglo-amerikanischen Corporate Governance Richtlinien übernommen. Governance-Themen und Board-Rollen, die über die Agency-Theorie hinausgehen, kommen in diesen Richtlinien zu kurz (Hilb, 2005a). Der Ruf nach einer differenzierteren und ganzheitlicheren Weise, Board-Rollen zu betrachten, wurde in den vergangenen Jahren immer lauter (Hilb, 2008a). Die Agency-Theorie kann durchaus als Grundlage für die Governance-Forschung dienen, sollte aber erweitert werden durch zusätzliche theoretische Ansätze (Filatotchev & Boyd, 2009), um einen neuen Blick auf die Board-Forschung zu eröffnen.

Obwohl ein großer Forschungsaufwand für das Studieren der Boards aufgewendet wird, gibt es bisher keine einzelne, integrative Theorie oder kein Modell, das die verschiedenen Aufgaben und Rollen von Boards ausreichend erklärt (Hung, 1998). Da verschiedene Theorien sich ergänzende Perspektiven liefern (van Ees et al., 2009), werden im Folgenden weitere fünf Theorien genutzt, (Stewardship-Theorie Ressourcenabhängigkeitstheorie, Anspruchsgruppentheorie, Institutionentheorie und Managerhegemonietheorie), um ein ganzheitliches Bild der Board-Aufgaben zu erhalten. Jede Theorie erklärt dabei die Signifikanz einer bestimmten Board-Rolle (van Ees et al., 2009). Durch eine interdisziplinäre Perspektive werden Board-Rollen wie Beratung (abgeleitet aus der Stewardship-Theorie) oder Ressourcenverantwortung (abgeleitet aus der Ressourcenabhängigkeitstheorie) berücksichtigt und situative Anpassungen an Bedingungen wie Gesellschaftsnormen (abgeleitet aus der Institutionentheorie) oder Anspruchsgruppenanforderungen (abgeleitet aus der Anspruchsgruppentheorie) mit einbezogen. Die Theorien liefern sich ergänzenden Perspektiven, die auf unterschiedlichen Annahmen über die Natur des Boards als Governance-Struktur basieren (Huse & Rindova, 2001).

#### *2.4.1.1.2 Stewardship-Theorie*

Das Grundprinzip der Stewardship-Theorie heißt Vertrauen. Im Gegensatz zur Agency-Theorie, die den Menschen als individualistisch, opportunistisch und eigennützig definiert, vertritt die Stewardship-Theorie den Ansatz, den Menschen als kollektivistisch, vertrauenswürdig und organisationszugewandt zu betrachten. Manager haben keine Motivationsprobleme (Donaldson, 2001), sondern sind dadurch motiviert, dass sie im Interesse des Prinzipals handeln - auch wenn ihre eigenen Interessen von denen des Prinzipals abweichen - (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997), dass sie

intrinsische Belohnung erfahren oder Zufriedenheit durch getane Arbeit erleben (Huse, 2007). Der Manager glaubt, dass seine Arbeit im Sinne der gesamten Organisation seine persönlichen Bedürfnisse besser befriedigt. Er wird auch von nichtfinanziellen Motiven geleitet, wie dem Streben nach Anerkennung, der Genugtuung über gute Leistungen, dem Respekt vor der Autorität und der Arbeitsethik (Nötzli Breinlinger, 2007). Treten Interessenskonflikte zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen auf, entscheiden sich Manager für diejenige Option, die im Interesse der Gesamtunternehmung liegt. Sie streben eine Maximierung der Unternehmensleistung an bei gleichzeitiger Berücksichtigung divergierender Anspruchsgruppeninteressen. Die Stewardship-Theorie geht also grundsätzlich davon aus, dass die Interessen des Managements denen anderer Anspruchsgruppen (neben denen der Aktionäre) gleich kommen (Davis et al., 1997). Dadurch, dass Manager kontinuierlich versuchen gute Arbeit zu leisten, erarbeiten sie sich Respekt bei unterschiedlichen Individuen und übernehmen Verantwortung (Huse, 2007).

Die Unternehmensstrukturen sollten die effektiven Handlungen des Managements begünstigen, die Autonomie der vertrauenswürdigen Manager also bewusst fördern (Davis et al., 1997). Das eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Arbeiten der Manager sollte deshalb nicht der engen Kontrolle eines Boards unterworfen sein (Donaldson & Davis, 1994; Hilmer, 1994), was u.a. motivationsmindernd wirken könnte (Davis et al., 1997). Jedoch wird vom Board klar mehr erwartet als reine Repräsentation des Unternehmens (Tricker, 1996). Boards können eine beratende Rolle einnehmen (Daily et al., 2003a; Heracleous, 2001) sowie beim strategischen Entscheidungsprozess mitwirken (Hung, 1998; Minichilli, Zattoni, & Zona, 2009). Ihre Hauptaufgabe ist es sicherzustellen, dass das Management kontinuierlich und effektiv gute Leistungen anstrebt (Hilmer, 1994), indem sie Rat und Unterstützung bieten (Donaldson & Davis, 1991). Das Board hat das Management dahin gehend zu führen, dass Mission und Unternehmensziele erreicht werden können (Huse, 2007). Dies entspricht eher einer strategiebezogenen Rolle (Hillman & Dalziel, 2003; Hung, 1998), die sich konkret in der Forderung äußert, an der Strategieentwicklung mitzuwirken (Huse, 2007). Weiter wird dem Board eine Mentoring-Rolle (Huse, 2005a) zugesprochen. Durch das aktive, teilnehmende Board analysiert und kommuniziert das Management seine Pläne, Anträge und Vorschläge tiefergehender (Lynch, 1979). Im Vergleich zur Agency-Theorie bewegt sich das Board also von einer Kontrollrolle hin zu einer unterstützenden, beratenden Rolle (Zahra & Pearce, 1989).

Auch den Boards kann nach der Stewardship-Theorie vertraut werden. Sie handeln selbst bei Inexistenz finanzieller Anreize oder Überwachung im Sinne des Unterneh-

mens (Hilb, 2008a). Das Vertrauen, das innerhalb der Stewardship-Theorie eine Grundannahme darstellt, führt innerhalb der Board-Gremien zu einem hohen Gruppenzusammenhalt, zu Großzügigkeit, Offenheit, Mitwirkung und Kreativität (Huse, 2007).

Die Stewardship-Theorie ist eine der Theorien, die erfolgreich die Agency-Theorie hinterfragt hat (van Ees et al., 2009). Enron z.B. zeigt die Grenzen des kontrollierenden Boards auf und weist in Richtung eines Stewardship-Modells, in dem das Board die Verantwortung für den Vermögenserhalt des Unternehmens übernimmt (Deakin & Konzelmann, 2003). Dennoch schließen sich die beiden Theorien nicht gegenseitig aus, sondern sollten beide zur Erklärung von Unternehmensführungsthemen herangezogen werden (Donaldson & Davis, 1994).

Die Stewardship-Theorie wird kritisiert, weil sie Board-Dynamiken, zwischenmenschliche Wahrnehmungen, Macht, Konflikte, Rollenidentifikationen und Ideologien nicht reflektiert (Hung, 1998; Tricker, 1994) und damit von einem zu optimistischen Verhalten ausgeht, das Rationalität und Rechtmäßigkeit voraussetzt (Tricker, 1994). Mit diesen Grundannahmen wird diese Theorie von einigen Forschenden als zu theoretisch und unrealistisch naiv beurteilt (Caldwell & Karri, 2005).

#### *2.4.1.1.3 Ressourcenabhängigkeitstheorie*

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie geht davon aus, dass Unternehmen abhängig sind von anderen Institutionen (vorrangig von anderen Unternehmen), über die sie einen Ressourcenzugang erreichen. Folglich werden Vernetzungen mit der Umwelt angestrebt, um die Interdependenzen zu regulieren und einen stabilen Ressourcenfluss zu sichern (Hung, 1998). Im Zentrum dieser Forschung stehen das Board-Kapital, das sich zusammensetzt aus Humankapital (Erfahrung, Expertise, Reputation) und Beziehungskapital (Netzwerke zu anderen Firmen) und die Frage, wie dieses Board-Kapital zum Ressourcenangebot für das Unternehmen führt (Hillman & Dalziel, 2003). Die Ressourcenabhängigkeitstheorie beschreibt Legitimations- und Netzwerkaufgaben (Pfeffer & Salancik, 1978), indem sie die wichtige Rolle der Board-Mitglieder unterstreicht, das Unternehmen beim Bezug kritischer Ressourcen zu unterstützen (Ravasi & Zattoni, 2006). Boards können zentrale Verbindungen zur Umwelt herstellen, indem sie als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Umwelt Kontakte etablieren und Zugang zu erfolgskritischen Ressourcen ermöglichen, aufbauend auf ihren persönlichen und geschäftlichen Netzwerken (Daily et al., 2003a; Hilb, 2008b; Huse, 2005a; Johnson et al., 1996; van Ees et al., 2009). Sie repräsentieren die Unternehmensinte-

ressen in der Gesellschaft und stellen eine Verbindung zum Unternehmensumfeld her (Pearce & Zahra, 1992; Pfeffer, 1972). Damit können Boards Umweltunsicherheiten (Pfeffer, 1972) und Transaktionskosten (Williamson, 1984) reduzieren und externe Legitimität sowie Netzwerke anbieten (Hillman & Dalziel, 2003). Das Board wird somit als strategische Ressource angesehen, die einen positiven Einfluss auf das Firmenergebnis hat (Huse & Rindova, 2001).

Die Rolle des Boards als Ressourcenanbieter ist in dieser Theorie klar vorrangig vor der des Managementüberwachers (Hillman & Dalziel, 2003). Ressourcen werden in diesem Zusammenhang breit definiert; Beiträge des Boards in Form von Rat, Legitimität und Kommunikationskanäle für Informationen über externe Organisationen gehören bspw. dazu (Pfeffer & Salancik, 1978). Durch das Prestige der Board-Mitglieder können diese die Unternehmensaktivitäten legitimieren und externe Unterstützung mobilisieren (Zahra & Pearce, 1989). Neben einer Zugangsform zu externen Ressourcen stellen Boards mit ihren Kompetenzen selbst eine wertvolle Ressource dar. Board-Mitglieder bringen Ressourcen in das Unternehmen, die nicht am Markt eingekauft werden können (Williamson, 1985). Innerhalb dieser Perspektive ist vor allem die Beratung durch das Board bedeutsam. Als Unterstützer der Strategiearbeit führen sie eigene Analysen durch oder schlagen Alternativen vor. Die Strategieformulierung verbleibt jedoch innerhalb der Domäne des CEO (Zahra & Pearce, 1989). Obwohl diese Forschungsrichtung etwas an Bedeutung verloren hat, bleibt sie ein wichtiger Teil, um die strategische Funktion von Boards zu verstehen (Ravasi & Zattoni, 2006).

Kritisiert wird die Ressourcenabhängigkeitstheorie unter anderem wegen der Überkreuzmandate, welche zu Koalitionen führen, die ein bedeutendes Mittel zur Bewahrung der Interessen einzelner Klassen darstellen. Überkreuzmandate geben der kapitalistischen Klasse die Möglichkeit, untereinander Verbindung aufzunehmen und ihren Einfluss zu koordinieren (Hung, 1998; Palmer, 1983). Weiter vernachlässigt die Theorie Prozesse, wie die Verbindungen zur externen Umwelt aufgebaut werden und sich weiterentwickeln. Machtdynamiken werden ebenfalls nicht einbezogen; diese spielen aber eine große Rolle beim Aufbau eines einflussreichen Boards. Dass sich Organisationen dynamisch ihrer Umwelt anpassen, ist auch kein Bestandteil innerhalb der Ressourcenabhängigkeitsforschung (Zahra & Pearce, 1989).

#### *2.4.1.1.4 Anspruchsgruppentheorie*

Anspruchsgruppen, denen sich Multinationals heute gegenübersehen, werden immer kritischer. Der Ruf nach Offenlegung und transparenteren Entscheidungen wird lauter.

Der Druck, das Geschäft im besten Interesse der Anspruchsgruppen zu führen, wächst. Dass Boards nicht nur die Bedürfnisse von Aktionären und Regulatoren befriedigen sollten, sondern darüber hinaus weitere Anspruchsgruppen zu berücksichtigen haben (Mitarbeitende, Kunden etc.), ist eine neuere Entwicklung innerhalb der Corporate Governance Debatte (Long, 2006).

Die Anspruchsgruppentheorie basiert auf der Idee, dass es viele Gruppen gibt – neben Eigentümern und Mitarbeitenden – gegenüber denen das Unternehmen eine Verantwortung hat. Die Definition der relevanten Anspruchsgruppen und derer Interessen ist von großer Bedeutung (Huse, 2007), da nach der Anspruchsgruppentheorie die Unternehmensziele nur erreicht werden, wenn die Interessenskonflikte der Anspruchsgruppen ausgeglichen werden können (Hung, 1998) und das Ziel des Unternehmens die Wertgenerierung für seine Anspruchsgruppen ist (Clarkson, 1994). Anspruchsgruppen sind all die Personen und Gruppen, die von den Leistungen einer Unternehmung beeinflusst werden oder diese Leistungen bzw. den Unternehmenszweck beeinflussen können (Freeman, 1984). Dazu gehören Mitarbeitende, Kunden, Aktionäre, Investoren, Banken, Lieferanten, Umweltaktivisten, Wirtschaftsverbände oder politische Behörden. Eine sehr breite Anspruchsgruppendifinition basiert auf der empirischen Realität, dass Unternehmen durch beinahe jede Gruppe beeinflusst werden und die Unternehmen beinahe gegenüber jedermann Einfluss ausüben können (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Anspruchsgruppen sind auch die, die durch das Nichts-Tun des Unternehmens tangiert werden oder deren Betroffenheit sich erst in Zukunft manifestieren wird (Donaldson & Preston, 1995). Die Ansprüche der Anspruchsgruppen können auf Eigenkapital basieren (Aktionäre), auf ökonomischen Interessen (Kunden, Wettbewerber, Anbieter, Gläubiger) oder auf Interessen, die mit dem Einfluss zusammenhängen (Regierung) (Huse & Eide, 1996). Sie können in Bezug auf Intensität und Wichtigkeit je nach Kontext variieren (Huse, 1995). Damit bewegt sich die Anspruchsgruppentheorie weg von der Effizienzfokussierung hin zu einem breiteren Verständnis von Effektivität im Sinne einer Zielerreichung hinsichtlich multipler Ziele zahlreicher Anspruchsgruppen (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980). Welche Anspruchsgruppen relevant sind und welche den größten Einfluss haben, hängt vom individuellen Unternehmenskontext ab (Huse, 2005a). Innerhalb der Anspruchsgruppenliteratur gibt es drei Hauptströme (Huse & Rindova, 2001): Die normative Richtung verteidigt die Legitimität diverser Anspruchsgruppen, die deskriptive Richtung beschreibt die Ansprüche und Macht der Anspruchsgruppen, die instrumentale Richtung argumentiert, dass ein Unternehmen, das auf die Forderungen der Anspruchsgruppen eingeht, einen Reputationsgewinn erhält und damit einfacheren Zugang zu Ressourcen bekommt, die

durch die Anspruchsgruppen kontrolliert werden (Fombrun, 1996), sowie generell ein unterstützendes Umfeld vorfindet (Pfeffer, 1972) und mit niedrigeren Agency- und Transaktionskosten konfrontiert ist (Jones, 1995). Die Aufmerksamkeit gegenüber den Anspruchsgruppen führt zu einem Wettbewerbsvorteil, indem Opportunismus reduziert und Vertrauen erhöht wird (Jones, 1995).

Die Anspruchsgruppentheorie kann auch verstanden werden als Verbindung zwischen Anspruchsgruppenmanagement und dem Erreichen sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) (Kotter & Heskett, 1992). Das gesteigerte Interesse von Unternehmen, sich in sozialen Belangen zu engagieren und damit verbunden die Entwicklung der Corporate Social Responsibility sind primär dafür verantwortlich, dass die Anspruchsgruppentheorie einen Auftrieb erlebt (Freeman & Reed, 1983).

Das Board ist ein wichtiger Mechanismus, um Anspruchsgruppenbelange zu adressieren (Lorsch & MacIver, 1989). In einer Koordinationsrolle hat es mit den Anspruchsgruppen im Interesse des Unternehmens zu verhandeln und divergierende Interessen auszubalancieren. Dies impliziert auch das Festsetzen der Gesamtausrichtung des Unternehmens (Hung, 1998). Um diese Aufgabe zu erfüllen, müssen die einzelnen Board-Mitglieder ein fundiertes Wissen über die Unternehmung und deren Anspruchsgruppen haben sowie gute Beziehungen zu diesen pflegen. Boards können darüber hinaus einen Einfluss auf die soziale Verantwortung eines Unternehmens ausüben, indem sie die Voraussetzungen der strategischen Entscheidungsprozesse definieren (Mizruchi, 1983) und innerhalb dieser sozialverantwortliches Verhalten „installieren“ (Huse & Rindova, 2001).

Die Anspruchsgruppentheorie widerspricht den lange Zeit vorherrschenden Theorien, die davon ausgingen, dass Boards entweder die Diener mächtiger Manager sind (Managerhegemonietheorie) oder den Überwacher im Auftrag der Aktionäre darstellen (Agency-Theorie).

Kritisiert wird an der Anspruchsgruppentheorie, dass aufgrund der sehr breiten Definition von Anspruchsgruppen nahezu jede Person als Stakeholder identifiziert wird. Unternehmen sollten aber lediglich die für sie bedeutenden Anspruchsgruppen definieren (Sternberg, 1997). Würde man jedoch nur die bedeutenden Anspruchsgruppen in die Definition integrieren, wären dies in den meisten Fällen die mit einem tatsächlichen Macht- oder Bedrohungspotenzial und diejenigen mit legitimen Ansprüchen wären außen vor (Ulrich, 2001).



#### 2.4.1.1.5 *Institutionentheorie*

Organisationen stehen im Wettbewerb um Ressourcen und Kunden, aber auch um politische Macht und institutionelle Legitimität (DiMaggio & Powell, 1983). Sie sind in einem großen sozialen, kulturellen und politischen System eingebettet und müssen ihre Existenz innerhalb dieses Systems legitimisieren, indem sie soziale Regeln, Normen und Konventionen einhalten (Huse, 2007; Ingram & Simons, 1995; Oliver, 1991). Die Institutionentheorie beschreibt diesen Einfluss von sozio-kulturellen Normen und Werten, von Gesetzen und Rechtssystemen sowie von Beziehungsgeflechten im institutionellen Umfeld auf organisatorische Strukturen und das Verhalten der involvierten Akteure (Aoki, 2001; Meyer & Scott, 1983; Zattoni, Pedersen, & Kumar, 2009). Das Handeln eines Unternehmens reflektiert ein Muster, das sich über eine längere Zeitspanne entwickelt hat und schließlich innerhalb der Organisation sowie in ihrem Umfeld legitimiert worden ist (Nötzli Breinlinger, 2007). Die Legitimierung eines Unternehmens ist erreicht, wenn es innerhalb der externen Umwelt akzeptiert wird. Dann sind seine Werte und Aktionen kongruent mit denen der sozialen Akteure (Pfeffer & Salancik, 1978). Häufig bleibt das Handeln eines Unternehmens dann über lange Zeit unverändert (Pfeffer, 1982), so dass gewisse Handlungen vorhersehbar und erklärbar sind, indem man Branchentraditionen und Firmengeschichten analysiert (Eisenhardt, 1988). Durch die Etablierung von Werten unterstützt die Institutionalisierung organisatorische Stabilität und Konstanz der Strukturen (Selznick, 1957). Hieraus kann ein Trend entstehen, dass sich alle Organisationen gegenseitig ähneln (DiMaggio & Powell, 1983). Es gibt vereinzelte Unternehmen, die sich dieser Anpassung widersetzen. Dieses Verhalten hängt mit der Firmengeschichte, bzw. dem Alter des Unternehmens zusammen. Ein neu gegründetes Unternehmen übernimmt Regeln und Normen, die zur Gründungszeit Standard sind. Diese Prägung wird zum Haupteinfluss über den restlichen Firmenlebenszyklus; die anfangs gewählten Praktiken bleiben im alltäglichen Arbeiten dominant (Stinchcombe, 1965). Forscher sprechen in diesem Zusammenhang vom Trägheitseffekt der Gründungsbedingungen (Boeker, 1989).

Die Institutionentheorie versteht Corporate Governance und Boards im Kontext dieser sozialen und kulturellen Einschränkungen (Aoki, 2001). Das Bedürfnis einer Organisation, institutionellen Erwartungen zu entsprechen, beeinflusst ihre Wahl der Kontroll- und Koordinationsmechanismen (Hung, 1998). Das Board wird hauptsächlich in einer Instandhaltungs-/Wartungsrolle gesehen (Huse, 2007) und ist in seiner Handlungsfreiheit auf die Aufrechterhaltung des Status Quo beschränkt (Hung, 1998). Es indoktriniert das Unternehmen, indem es die externe Umwelt versteht und analysiert. Das Board ist zum Teil ein technisches Instrument, das als Mittel zur Erreichung ein-

deutiger Ziele eingesetzt wird, zum Teil ist es ein adaptives Vehikel, das je nach Einfluss und Beschränkungen der externen Umwelt geformt wird (Hung, 1998). Corporate Governance ist ein hoch objektivierter und außenfokussierter Prozess, der konform geht mit den Normen, die in der Sozialisierung der Board-Mitglieder verwurzelt sind (Berger & Luckman, 1967).

Kritiker äußern, dass die Theorie einen über-sozialisierten Standpunkt einnimmt um organisationales Verhalten zu erklären (Hung, 1998). Der strategischen Antwort eines Unternehmens auf die institutionellen Prozesse wird zu wenig Beachtung geschenkt (Oliver, 1991).

#### *2.4.1.1.6 Managerhegemonietheorie*

Im Vergleich zu den bisher vorgestellten Theorien schildert die Managerhegemonietheorie die passivste Sicht auf Boards. Nach dieser Theorie sind Boards nicht viel mehr als eine rechtliche Fiktion, die trotz ihrer formellen Macht über das Management in Wahrheit von diesem dominiert wird (Herman, 1981; Lorsch & MacIver, 1989). Das Board wird als eine de jure, nicht de facto Governance-Institution beschrieben (Drucker, 1974), denn die tatsächliche Führung liegt nicht in der Hand des legalen Führungsgremiums (Huse, 2007) sondern Steuerung und Kontrolle liegen im Verantwortungsbereich des Managements (Stiles, 2001). Obwohl die Board-Mitglieder stärker involviert werden wollen, werden sie vom Management davon abgehalten (Hung, 1998), das bspw. gegen eine Board-Involvierung in die Strategieentwicklung ist (Whisler, 1984). Auch und vor allem die CEOs wollen keine starken, kritischen Boards (Rosenstein, 1987). Die wahre Macht und damit auch Erfolg oder Niederlage eines Unternehmens liegen in der Hand des Managements (Lorsch & MacIver, 1989), das darüber hinaus auch mehr Zeit im Unternehmen verbringt, besser informiert ist und mehr Erfahrung hat (Pettigrew & McNulty, 1998).

Die Rolle des Boards wird durch die Dominanz des Managements, welches Kontrolle über das Board ausübt (Kosnik, 1987), stark eingeschränkt (Stiles, 2001). Diese Kontrolle äußert sich darin, dass das Management die Wahl des Boards steuert und schwache Board-Mitglieder, die Managemententscheidungen lediglich unterstützen, gefördert werden (Nader, 1984). Regeln, die unabhängige Stimmen externer Board-Mitglieder unterbinden, stellen eine weitere Kontrollmöglichkeit dar. Das Einsetzen des Boards durch das Management führt darüber hinaus zu einer gewissen Abhängigkeit. Der Genuss von zahlreichen Begünstigungen, die als Compliance-Anreiz fungieren, tut sein Übriges. Ein weiterer Kontrollmechanismus ist der Vorsprung an Exper-

tise und Information des Managements gegenüber dem Board (Pettigrew, 1992). Board-Mitglieder sind abhängig von Informationen durch den CEO und der Informationsfluss zwischen CEO und Board ist gemäß der Managerhegemonietheorie grundsätzlich inadäquat (Aram & Cowen, 1983). Somit können Board-Mitglieder die Analysen des Top Managements nicht herausfordern oder Empfehlungen aussprechen, da ihnen die Datenbasis fehlt. Unabhängige Urteile zu fällen ist durch die Abhängigkeit von Managementinformationen und die unzureichende Informationsbasis nicht möglich (Hung, 1998). Häufig sind auch Zusammensetzung und Wahl von Board und Management ursächlich dafür, dass das Board keine Kontrollfunktion gegenüber dem CEO übernimmt. Dieser kann in Ländern, in denen der Gesetzgeber dies zulässt, selbst im Board vertreten sein (Stiles, 2001). Die Kontrollfunktion über die Wahl des CEOs durch das Board kann ebenfalls hinfällig sein, wenn – wie das häufig der Fall ist – der Vorgänger den nachfolgenden CEO auswählt, welcher dann lediglich vom Board bestätigt wird (Bowman, 1972).

In seiner Funktion als Unterstützer und Legitimierer der Managemententscheidungen dient das Board der Aufrechterhaltung der institutionalisierten Managerhegemonie (Hung, 1998), bzw. anders herum ausgedrückt: Die Managerhegemonie erhält den Zustand der schwachen Boards aufrecht, die Managerentscheide lediglich abnicken (Nader, 1984). Nach dieser Theorie ist das Board passiv, nimmt keinen Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Managements, sondern wird als Managementinstrument (bzw. „Stempel“) eingesetzt, um diese Entscheide zu unterstützen (Mace, 1971). Boards werden als „Kreaturen des CEOs“ betrachtet (Patton & Baker, 1987). Sie stellen nicht die kritischen Fragen, bewerten die CEO-Leistung zu wenig gründlich und prüfen die Managemententscheidungen nicht, bevor sie sie absegnen (Zahra & Pearce, 1989). Besonders aus Aktionärssicht wird dieses Board als ineffektiv beurteilt (Stiles, 2001). Es liefert nicht das, was von ihm erwartet wird (Mace, 1971). Eine Ausnahme gibt es laut dieser Theorie während einer Unternehmenskrise, innerhalb derer das Board eine aktive Rolle bzgl. der CEO-Wahl einnimmt, strategische Entscheidungen unterstützt oder übernimmt (Mace, 1971), sowie Leistungsevaluationen durchführt (Clendenin, 1972).

Die Managerhegemonie wurde besonders Ende der 80er Jahre aus der legalistischen Board-Perspektive heraus abgeleitet. Der legalistische Ansatz, der auf dem Gesellschaftsrecht aufbaut, geht davon aus, dass Boards verantwortlich sind für die Unternehmensführung, ohne sich in die täglichen Arbeiten einzumischen, die im Aufgabenbereich der CEOs und leitenden Angestellten liegen. Das Board vertritt die Aktionärsinteressen, wählt den CEO, bewertet seine Leistung sowie die Gesamtunternehmens-

leistung. Forscher, die sich mit dieser Perspektive auseinander gesetzt haben, kamen häufig zum Schluss, dass Boards nicht ihrer juristischen Pflicht nachkommen.

Kritisiert wird an dieser CEO-Dominanz-Theorie, dass es an Forschung im systemischen Bereich fehlt. Die meisten Forschenden starten ihre Analyse mit der Annahme der Managerhegemonie als gegeben. Als Gegenbeispiel kam Mizruchi (1983) bei seiner Literaturinterpretation zum Schluss, dass Boards den CEO kontrollieren und nicht anders herum. Zudem ist das Bild des manipulierten Boards in der heutigen Zeit des zunehmenden externen Drucks auf Boards kaum noch vertretbar (Pettigrew & McNulty, 1998).

#### 2.4.1.2 *Aus den Theorien abgeleitete Board-Aufgabenkategorien*

Die Literaturrecherche über die verschiedenen Theorien zeigt auf, dass es keinen einheitlichen, integrierten Ansatz zu Board-Aufgaben gibt. Die Theorien gehen von verschiedenen Annahmen aus, die sich häufig widersprechen (Johnson et al., 1996). Die zentralen Publikationen sowie die jeweiligen Board-Aufgaben werden in Tabelle 2 zusammengefasst:

THEORIE	PUBLIKATIONEN	BOARD-AUFGABEN
<b>Agency-Theorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jensen &amp; Meckling (1976)</li> <li>▪ Fama (1980)</li> <li>▪ Fama &amp; Jensen (1983)</li> <li>▪ Lewellen, Loderer &amp; Martin (1987)</li> <li>▪ Oviatt (1988)</li> <li>▪ Eisenhardt (1989)</li> <li>▪ Hillman &amp; Dalziel (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überwachung/Kontrolle des Managements</li> <li>▪ Bewertung/Honorierung des Managements</li> <li>▪ Kontrolle der Unternehmensleistung</li> <li>▪ Ratifizierung/Kontrolle von Entscheidungen</li> <li>▪ Überwachung von Umsetzungen</li> </ul>
<b>Stewardship-Theorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Donaldson &amp; Davis (1994)</li> <li>▪ Davis, Schoorman &amp; Donaldson (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung / Unterstützung des Managements</li> <li>▪ Mitarbeit bei der Strategieentwicklung</li> </ul>
<b>Ressourcen-abhängigkeitstheorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pfeffer (1972)</li> <li>▪ Pfeffer &amp; Salancik (1978)</li> <li>▪ Hillman &amp; Dalziel (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legitimation / Repräsentation / Reputationsarbeit</li> <li>▪ Networking</li> <li>▪ Ressourcenbeschaffung</li> <li>▪ Beratung / Unterstützung des Mana-</li> </ul>

		gements
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsbereitstellung über Externes</li> <li>▪ Mitarbeit bei der Strategieentwicklung</li> </ul>
<b>Anspruchsgruppentheorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freeman (1984)</li> <li>▪ Clarkson (1994)</li> <li>▪ Donaldson &amp; Preston (1995)</li> <li>▪ Huse (1995)</li> <li>▪ Jones (1995)</li> <li>▪ Huse &amp; Eide (1996)</li> <li>▪ Mitchell, Agle &amp; Wood (1997)</li> <li>▪ Huse &amp; Rindova (2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhandlung mit Anspruchsgruppen</li> <li>▪ Ausbalancieren der Interessen verschiedener Anspruchsgruppen</li> <li>▪ Mitarbeit bei der Strategieentwicklung</li> </ul>
<b>Institutionentheorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selznick (1957)</li> <li>▪ DiMaggio &amp; Powell (1983)</li> <li>▪ Eisenhardt (1988)</li> <li>▪ Oliver (1991)</li> <li>▪ Ingram &amp; Simons (1995)</li> <li>▪ Aoki (2001)</li> <li>▪ Zattoni, Pedersen &amp; Kumar (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der externen Umwelt</li> <li>▪ Informationsbereitstellung über Externes</li> </ul>
<b>Managerhegemonietheorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mace (1971)</li> <li>▪ Drucker (1974)</li> <li>▪ Herman (1981)</li> <li>▪ Whisler (1984)</li> <li>▪ Lorsch &amp; McIver (1989)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung / Unterstützung des Managements</li> <li>▪ Legitimation</li> </ul>

Tabelle 2: Theorie, Publikationen und Board-Aufgaben

Verschiedene Forscher haben die aus den Theorien abgeleiteten Board-Aufgaben in Hauptkategorien oder allgemeine Board-Rollen aggregiert. Hung (1998) leitet aus den sechs Theorien je eine Board-Rolle ab: aus der Agency-Theorie die Kontrollrolle, aus der Stewardship-Theorie die Strategierolle, aus der Ressourcenabhängigkeitstheorie die Linking-Rolle, aus der Anspruchsgruppentheorie die Koordinationsrolle, aus der Institutionentheorie die Maintenance-Rolle, aus der Managerhegemonietheorie die Unterstützungsrolle. Rüdiger (2009) leitet auf der Grundlage von Hung drei Schlüsselrollen von Boards ab: die Strategierolle, die Kontrollrolle und die institutionelle Rolle und bestätigt damit die Einteilung von Stiles und Taylor (2001). Ruess (2010)

hat die fünf Board-Rollen Kontrolle, Unterstützung, Linking, Koordination und „Puppet“ entwickelt. Nach Hendry und Kiel (2004) besteht die Rolle des Boards aus lediglich zwei Bereichen: Kontrolle und Service. Sie argumentieren, dass die Strategierolle des Boards nur strategische Kontrolle beinhaltet und damit Teil der Kontrollrolle ist.

Für diese Arbeit wird die Kategorisierung von Zahra und Pearce (1989) in die drei Hauptkategorien Strategie, Kontrolle und Service übernommen. Obwohl ein Großteil der Erläuterungen zu diesen drei Aufgabenkategorien bereits innerhalb der Kapitel zu den Organisationstheorien enthalten ist, wird in den nachfolgenden Kapiteln nochmal auf jede der Aufgabenkategorien eingegangen.

#### *2.4.1.2.1 Strategie*

Das Ausmaß des Board-Engagements in Strategieraufgaben ist immer wieder ein Thema theoretischer und empirischer Arbeiten gewesen. McNulty und Pettigrew (1999) sehen drei Varianten der strategischen Board-Arbeit: das Absegnen strategischer Entscheide, das Unterstützen bei der Vorbereitung strategischer Entscheide oder das Beeinflussen von Inhalt, Kontext und Ausführung der Strategie. Hieraus wird ersichtlich, dass es ein breites Spektrum möglicher Strategierarbeit von Boards gibt – vom passiven Abnicken bis zum aktiven Mitdenken. Zu dieser Erkenntnis kommen auch Ravasi und Zattoni (2006). Sie bilden die drei Board-Typen A, B und C entsprechend der Kombination von Art und Umfang der Board-Involvierung in die Strategierarbeit: Typ A-Boards sind eher zurückhaltend bzgl. Strategierarbeit, sie bewerten Investitionsvorschläge und überwachen deren Umsetzung. Die Kontrolle fokussiert auf Finanzergebnisse der Strategie. Typ A-Boards sind Entscheidungskontrolleure und verfügen über wenig Geschäftswissen. Sie kontrollieren das Managementverhalten, wofür sie akkurate Informationsprozesse benötigen. Typ B-Boards sind mehr in die Strategieentwicklung integriert. Sie stellen kritische Fragen, schlagen Alternativen vor und verfolgen die Strategieimplementierung. Wie Typ A verlässt sich Typ B auf rationale Analysen der Vorschläge, die das Management abgibt. Typ C-Boards sind in alle Strategiephasen involviert: Sie definieren Ziele, Richtlinien und Entscheide. Die Strategierarbeit der Boards variiert vor allem entsprechend der Heterogenität der Interessen, die im Board repräsentiert sind und dem Wissen der einzelnen Board-Mitglieder.

Die traditionelle, auf der Agency-Theorie aufbauende Sichtweise vertritt die Meinung, dass Boards nur eine limitierte oder passive Rolle bzgl. der Unternehmensstrategie spielen sollen. Die Hauptfunktion des Boards ist nach dieser Sichtweise das Überwachen strategischer Entscheide, die durch das Top Management gefällt wurden (Fama,

1980). Nach dem Schweizer Gesetz muss der Aufsichts- und Verwaltungsrat die Unternehmensstrategie genehmigen. Hingegen wird er selten eine zentrale Funktion bei der inhaltlichen Gestaltung der Strategie ausüben. Seine Aufgabe besteht vielmehr darin, die von der operativen Führung vorgeschlagenen Ziele zu evaluieren sowie allenfalls wichtige zusätzliche Informationen bereitzustellen und die Methodik und Wirksamkeit des Planungsprozesses zu überprüfen (Lombriser & Ablanalp, 2005).

Andere Forscher wie bspw. Zahra (1990) plädieren für eine Stärkung der Beteiligung des Boards an der Unternehmensstrategie. Johnson et al. (1996) sowie Zahra und Pearce (1989) sehen die wichtigsten Funktionen innerhalb der Strategiearbeit von Boards darin, das Management zu überwachen, strategische Entscheide zu überprüfen und zu bewerten, das Management zu beraten und relevante Ressourcen zu akquirieren, die es zur Umsetzung der Strategie braucht. Goodstein, Gautam und Boeker (1994) verstehen die strategische Rolle des Boards so, dass es wichtige strategische Entscheidungen bzgl. Strategiewandel trifft, die dem Unternehmen helfen, sich an Umweltveränderungen anzupassen. Mace (1971) fand heraus, dass die Involvierung in die Strategiearbeit in Krisenzeiten zunimmt. Millstein (1995) vertritt die Meinung, dass die Mitarbeit des Boards in frühen Stadien der Strategieentwicklung das Board darin unterstützt, die Strategie besser zu verstehen und damit die Managementleistung effektiver überwachen zu können. Rindova (1999) argumentiert, dass Boards in die Strategieentwicklung involviert sein sollen, um dem Management bei der Bewältigung komplexer und unsicherer Situationen zur Seite zu stehen. Zu den Forschern, die dem Board eine aktivere Strategierolle zusprechen, gehören auch van Ees et al. (2009). Sie sehen die Tätigkeit der Boards in der Komplexitäts- und Unsicherheitsbewältigung verbunden mit strategischer Entscheidungsfindung. Ravasi und Zattoni (2006) sehen eine aktive Strategiearbeit des Boards in vier Stufen: Ideengenerierung, Auswahl einer konkreten Aktion, Durchführung der Strategie, Kontrolle. Ebenfalls relevant für sie ist, dass das Board die Vereinbarkeit divergierender Interessen und Ziele von Aktionären unterstützt. Trotz des Bedürfnisses, Boards mehr in die Strategiearbeit zu involvieren, zeigt die Empirie immer wieder, dass der strategische Beitrag von Boards minim (Zahra & Pearce, 1989)

Weitere Studien, die versucht haben, die Rolle des Boards innerhalb des Strategieprozesses zu beschreiben, kamen zum Schluss, dass das Board eine aktive, aber mit Schranken versehene Strategiearbeit leisten sollte. Das Board sollte demnach bei der Denkarbeit beteiligt sein, ebenso beim Entscheidungsprozess, indem es einen Zusatzwert generiert, aber nicht die fundamentalen Verantwortlichkeiten des Top Managements beeinträchtigt (Nadler, 2004). Nach der Auffassung von Charan (2005) sollte

das Board die Strategie verstehen, um das Management herauszufordern. Weiter sollte es Input geben zu externen Einflussfaktoren. Nicht erwartet wird, dass das Board eine alternative Strategie ausformuliert. Stiles (2001) führt aus, dass das Board den strategischen Kontext bestimmen soll, also das Unternehmen positioniert um darauf aufbauend Vision und Mission zu entwickeln. Weiter soll es sicherstellen, dass sich die Vorschläge des Top Managements innerhalb bestehender Rahmenwerke bewegen. Stiles sagt aus, dass Boards einen signifikanten Einfluss auf die Richtung der Strategie haben, diese aber nicht im Detail mitgestalten können.

Ingley und van der Walt (2001) behaupten, dass Unternehmen eine strategische Richtungsweisung des Boards benötigen. Das strategische Denken wurde sowohl von Garratt (2003) als auch von Nadler (2004) als wichtige und essentielle Strategiefunktion des Boards definiert. Boards, die in das strategische Denken involviert sind, sind eher in der Lage, das Management strategisch zu beraten anstatt ausschließlich die Unternehmensleistung zu überwachen (Ingley & Wu, 2007). Die Strategiearbeit der Boards hat also eine direkte Auswirkung auf die Service-Aufgaben. Weiter beeinflusst die Strategiearbeit die Kontrollaufgaben des Boards. Innerhalb der Strategiefestlegung durch das Board wird abgegrenzt, was die Institution nicht tut, was wiederum in eine Risikopolitik und -strategie mündet (Bernet, 2004). Die Strategiearbeit des Boards hat damit laut Bleicher (1994) eine direkte Auswirkung auf dessen Kontrollverantwortung. Durch die Auseinandersetzung mit den Grundannahmen der strategischen Planung kann das Board zum Frühwarnsystem werden, das kritische Entwicklungen in den „Umsystemen“ und auch innerhalb des Unternehmens gezielt und frühzeitig aufdeckt. Dies leitet über zur nächsten Board-Aufgabenkategorie: der Kontrolle

#### *2.4.1.2.2 Kontrolle*

Lange Zeit wurde der Fokus der Forschung auf die Überwachungsverantwortung der Boards gelegt, welche ihren Ursprung in der Agency-Theorie hat. Der Haupttreiber für die Kontrollfunktion der Boards ist deren Verpflichtung sicherzustellen, dass das Management im Interesse der Aktionäre handelt und deren Rechte somit geschützt sind (Pearce & Zahra, 1991). Diese Verpflichtung wird umgesetzt über Prüfungen, Evaluationen und Regulierungen der Managementaktivitäten durch das Board (Filatotchev & Boyd, 2009). Zu den Überwachungsaufgaben des Boards gehören Managementüberwachung, Strategieimplementierungsüberwachung, CEO-Nachfolgeplanung, CEO-Bewertung und -Kompensation (Hillman & Dalziel, 2003) sowie Übernahmeabwehr (Heracleous, 2001). Nach Hilb (2005a) hat das Board zudem ein fokussiertes, operationelles Risikomanagement auf allen Managementebenen sicherzustellen. Zur Kon-



trollaufgabe gehört weiter die strategische Kontrolle. Hierbei überwacht das Board die Strategie permanent und passt diese bei Bedarf an. Es geht nicht nur um eine Resultatkontrolle, sondern auch um die Überwachung der Umsetzungsprozesse. Konkret beinhaltet dies strategische Frühaufklärung, proaktive Anpassung an Umweltfaktoren, Wirksamkeitskontrolle der Strategie und Kontrolle der strategischen Maßnahmen und deren Umsetzung (Lombriser & Ablanalp, 2005).

Die EU-Kommission äußerte sich, dass Parmalat und andere Skandale gezeigt haben, welche wichtige Aufgabe den Kontrollgremien und deren Mitgliedern bei der Betrugsprävention zukommt (Fritz, 2004). Viele Beispiele bestätigen, dass Unternehmenskrisen vermeidbar gewesen wären, wenn typische Symptome rechtzeitig erkannt, richtig interpretiert und geeignete Maßnahmen ergriffen worden wären. Das Board sorgt dafür, dass Unternehmenskrisen dauerhaft vermieden werden. Während die Geschäftsleitung sich an Ertrag und Chancen orientiert, muss das Board sicherstellen, dass die Risiken erfasst und gebührend in Rechnung gestellt werden. Die Auseinandersetzung mit einer Unternehmenskrise bzw. deren Vermeidung beschreibt deshalb weitgehend auch das Pflichtenheft eines Boards (Oesch, 2002). Probleme im Bereich Governance und Ethik sollten von Board-Mitgliedern identifiziert und gemeldet werden. Boards setzen die moralischen Standards des Unternehmens durch ethische Führung (Luo, 2005) und sind auch federführend bei der Entwicklung und Überwachung eines Ethikkodex (Nader, 1984). Nach Ingley und Wu (2007) sollte das Board mentale Modelle beeinflussen, indem es die Annahmen, die Managemententscheidungen zugrunde liegen, sowie das Wertesystem der Manager hinterfragt (Tainio, Lilja, & Santalainen, 2003).

Die Kontrollrolle des Boards wird in der Literatur stark hervorgehoben, die Empirie zeigt aber häufig, dass Board-Mitglieder die CEO-Überwachung und die Bewertung von Managemententscheidungen unbefriedigend lösen (Zahra & Pearce, 1989).

#### *2.4.1.2.3 Service*

Die Service-Rolle des Boards beinhaltet drei Bereiche: Netzwerke, Transparenz und Beratung. Forscher weisen darauf hin, dass das Board eine wichtige Rolle beim Beziehungsaufbau zwischen Unternehmen und externer Umwelt spielen sollte (Filatotchev & Boyd, 2009); durch das Anbieten nützlicher Geschäftskontakte kann diese Verbindung zwischen Unternehmen und Umwelt gestärkt werden (Pearce & Zahra, 1991). Pfeffer (1972) sieht im Board ein Vehikel für die Probleme externer Abhängigkeit und Unsicherheit, die durch den Ressourcenaustausch mit wichtigen externen Institutionen

entstehen. Indem sie Komplexität reduzieren, Verantwortung schaffen und Kooperation sowie Koordination zwischen Anspruchsgruppen ermöglichen, können Boards als Problemlösungsinstitutionen angesehen werden (van Ees et al., 2009). Divergierende Interessen und Erwartungen verschiedener Gruppen und Koalitionen gleicht das Board im Sinne des Besten für das Gesamtunternehmen aus (Minichilli, Gabrielsson, & Huse, 2007). Das Board hat nach Hilb (2005a) eine Vertrauens- und Lernkultur zu fördern durch eine stetige Verbesserung der Beziehungen zwischen den Board-Mitgliedern, dem Top Management, den Aktionären und anderen Anspruchsgruppen. Und es hat mit Konflikten auf konstruktive Weise umzugehen, Vorurteile zu beseitigen und unnötige Konfrontationen zu verhindern.

Als zweiten Aufgabenbereich innerhalb der Kategorie Service hat das Board Transparenz sicherzustellen durch den Austausch von umfassenden, wahren und verständlichen Informationen, die sich auf finanzielle Leistungen, Marktleistungen, Personal und Umweltbereiche beziehen sowie auf die Herausforderungen des Gesamtunternehmens (Hilb, 2005a).

Boards unterstützen darüber hinaus das Management mit Rat (Pfeffer, 1972). Eine Serviceleistung des Boards kann sein, das routinierte Denken von Managern zu hinterfragen und neue Perspektiven einzubringen oder zu stimulieren (Rindova, 1999). Diese wiederum entspringen den Board-Netzwerken, d.h. das Board beobachtet die Umwelt, nutzt die Expertise seines Netzwerkes und holt Meinungen diverser externer Gruppen ein (Zahra, 1990). Die Position des CEO ist häufig recht isoliert, weshalb Boards die wichtige Aufgabe haben, CEOs zu unterstützen und ihnen zur Seite zu stehen. CEOs sind regelmäßig mit Themen konfrontiert, die nicht geeignet sind, mit Unterstellten oder Kollegen zu diskutieren. Eine Diskussion mit vertrauenswürdigen Partnern, auf deren Rat sie sich verlassen können, wird benötigt (Eisenhardt, 1989a).

Wenn die Unternehmung in eine Krise gerät oder zu geraten droht, muss das Board alle ihm zur Verfügung stehenden Rechte ausschöpfen, soweit dies erforderlich ist, um Schaden von der Unternehmung abzuwenden. Aus der unterstützenden Tätigkeit des Boards wird dann eine führende Überwachung. Seine führende Rolle besteht vor allem darin, für ein zur Lösung der Krisensituation geeignetes Management zu sorgen und die Grundlagen für eine effiziente Managementarbeit herzustellen. Das Ziel besteht darin, das Management rasch wieder so zu stärken, dass das Board zur unterstützenden oder begleitenden Aufsicht zurückfinden kann. Solange dies nicht geschehen ist, liegt die vorrangige Handlungspflicht beim Board (Bleicher, 1994).

#### 2.4.1.2.4 Zusammenfassung Board-Aufgabenkategorien

Abbildung 8 fasst die wichtigsten Aufgaben der drei Kategorien zusammen und zeigt anhand einiger Beispiele, dass sich gewisse Aufgaben nicht eindeutig einer Kategorie zuordnen lassen.

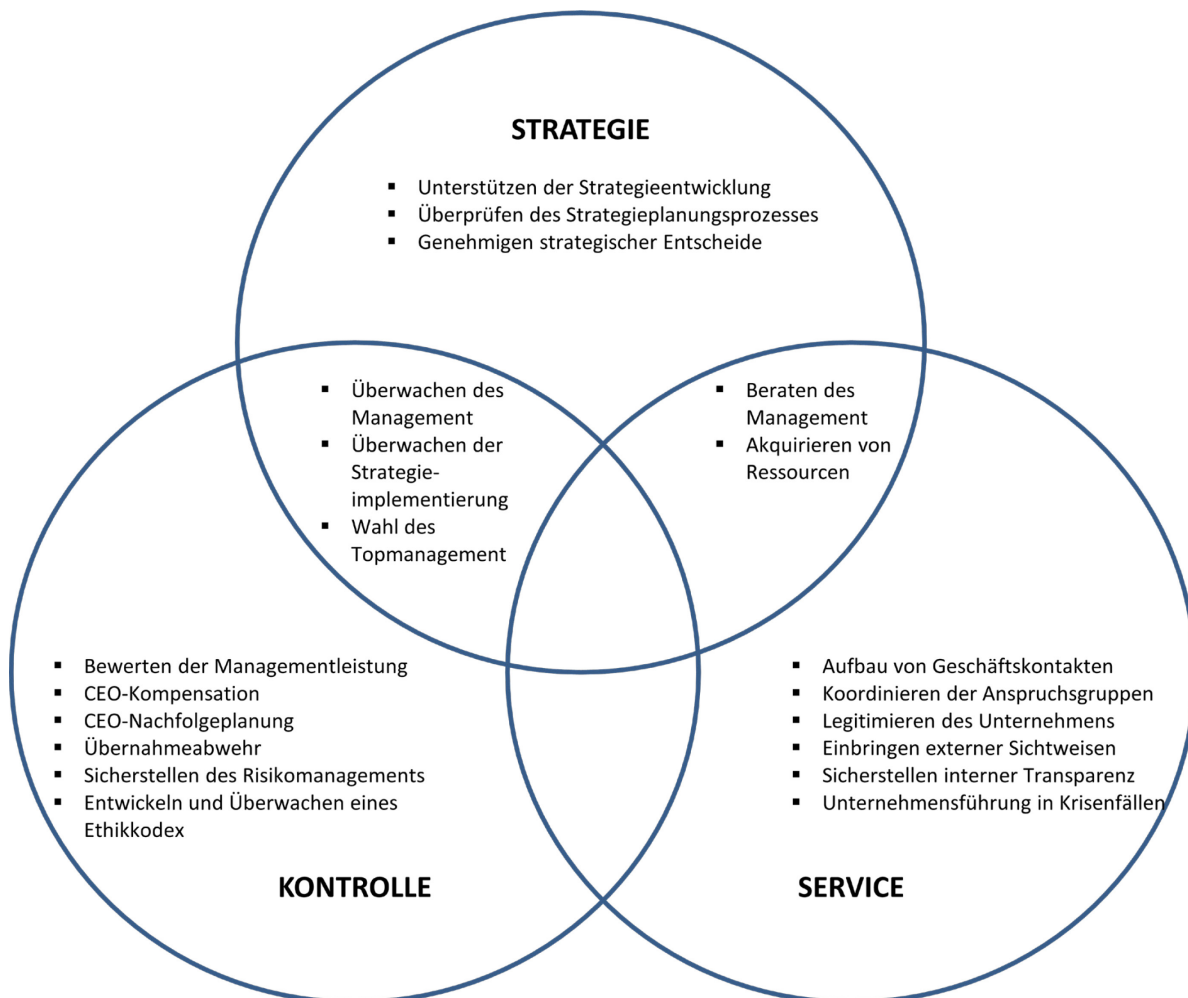


Abbildung 8: Board-Aufgabenkategorien

### 2.4.2 Board-Zusammensetzung

Die Hauptaufgabe des obersten Führungsgremiums ist in den meisten Ländern die Vertretung der Aktionäre (Fama, 1980). Die Mitglieder werden in der Regel von den Aktionären gewählt. Die Struktur und Zusammensetzung sowie die Interaktionsprozesse innerhalb des Gremiums und zwischen Board und Management sind jedoch landes- und unternehmensspezifisch (Becht, Bolton, & Röell, 2002). Besonders relevant ist hier die Abgrenzung zwischen dem monistischen und dem dualen System, auf das in Kapitel 1.3.5 bereits eingegangen wurde. Für Pfeffer (1972) ist die Zusammensetzung des Boards eine abhängige Variable, die das Bedürfnis des Unternehmens wie-

derspiegelt, mit gewissen Bereichen der Umwelt unterschiedlich umzugehen. Damit spricht er beeinflussende Kontextfaktoren an, die in Kapitel 2.6 diskutiert werden. Im Folgenden werden zuerst drei zentrale Aspekte der Board-Zusammensetzung beleuchtet: Größe, Diversität und Unabhängigkeit.

#### 2.4.2.1 *Größe*

Dass wenige Board-Mitglieder effektiver arbeiten als viele, wird von verschiedenen Studien belegt. Diskussionen können in einer kleinen Gruppe offener und zielgerichteter geführt werden, die Entscheidungsfindung wird beschleunigt. Große Gruppen unterliegen eher der Problematik des Trittbrettfahrens und lassen sich vom Management leichter beeinflussen (Nötzli Breinlinger, 2007). Zahlreiche Autoren raten deshalb zu einer Team-Größe von sieben bis acht Personen. Größere Boards haben einen negativen Effekt auf das Unternehmensergebnis fanden Hermalin & Weisbach (2003) heraus, während Dalton, Daily, Johnson und Ellstrand (1999) zum Schluss kommen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Board-Größe und Unternehmensergebnis gibt, was daran liegt, dass es für größere Boards einfacher ist, verschiedene Rollen auszufüllen. Diese Erkenntnis entspringt der Anspruchsgruppentheorie. Danach ist die Board-Ausgestaltung ein Resultat der Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren mit unterschiedlichen Erwartungen an das Board und unterschiedlichen Wahrnehmungen des Boards (Huse & Rindova, 2001). Indem verschiedene Anspruchsgruppen in das Board aufgenommen werden, ist das Unternehmen befähigt, auf die Interessen dieser einzugehen und Interessenskonflikte auszubalancieren (Hung, 1998). Wenn Boards die Repräsentation verschiedener Anspruchsgruppen ausweiten, können sie das Verständnis für die Interessen und Bedenken, die um das Unternehmen herum bestehen, fördern (Rindova, 1999). Vertritt jedes Mitglied mindestens eine Anspruchsgruppe, ist das Board in der Lage, holistische Erfolgsmaßstäbe zu entwickeln, die das Unternehmen von seinen Wettbewerbern auf Kunden-, Eigentümer-, Mitarbeiter- und Gesellschaftsebene abhebt (Hilb, 2010). Nach der Anspruchsgruppentheorie ist die Größe des Boards abhängig von der Unternehmensgröße, da große Unternehmen differenzierter am Markt agieren und infolgedessen mit einer größeren Zahl unterschiedlicher Umweltsektoren interagieren. Zudem haben große Unternehmen einen stärkeren Einfluss auf die Gesellschaft und die Wirtschaft und somit auch ein erhöhtes Bedürfnis, die Geschäftstätigkeit gegenüber der Umwelt zu legitimieren. Durch die Aufnahme von Exponenten einflussreicher Institutionen in das Board kann der negative Einfluss auf bzw. die störende Opposition gegen die Geschäftstätigkeit verringert werden (Pfeffer, 1972). Sanders und Carpenter (1998) fanden in ihrer Studie dementsprechend

heraus, dass Firmen auf die wachsende Anzahl diverser Abhängigkeiten mit einer zunehmenden Anzahl Board-Mitglieder reagieren. Dies führt zu einer Verbesserung der Informationskapazität, weil die Board-Mitglieder entweder über Netzwerke an wichtige Informationen herankommen oder selbst wertvolles Wissen mitbringen. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie argumentiert ähnlich: Je grösser das Board, desto mehr Verbindungen können hergestellt werden (Gales & Kesner, 1994; Pearce & Zahra, 1992), was sich auch auf die Diversität eines Board-Teams auswirkt, wie im nächsten Abschnitt erklärt wird.

#### 2.4.2.2 *Diversität*

Diversität bedeutet Vielfalt. Ein diverses Team kann sich durch Vielfalt der Fähigkeiten und Erfahrungen auszeichnen. Nach der Ressourcenabhängigkeitstheorie gelingt es einem divers zusammengesetzten Board leichter, Ressourcen bereitzustellen, wenn man davon ausgeht, dass die Zusammensetzung entlang der organisatorischen Bedürfnisse geschehen ist (Pfeffer & Salancik, 1978). Zudem ist eine eigenständige Willensbildung im kritischen Austausch mit der Geschäftsleitung nur dann möglich, wenn ein ausgewogenes Board mit Personen aller notwendigen Fähigkeiten vorhanden ist. Dies wird deshalb vom Swiss Code of Best Practice im Teil über die Verwaltungsräte und Geschäftsleitenden empfohlen (Pletscher, 2003). Andere Autoren argumentieren gegensätzlich: zu divers aufgestellte Boards begünstigen Konflikte, die wiederum Prozesse verlängern oder Aktionen verhindern (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997).

Zur Diversität gehört auch die Frage der Geschlechterverteilung innerhalb der Boards. Adams und Ferreira (2004) kommen hier zum Ergebnis, dass Frauen einen Mehrwert bringen, indem sie verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und Meinungen einbringen. Huse und Solberg (2006) erklären, dass Frauen mehr Einfluss haben, da sie Sitzungen besser vorbereiten und dadurch stärkere Argumente vorbringen können.

#### 2.4.2.3 *Unabhängigkeit*

Eine weitere Frage, die bzgl. der Board-Struktur diskutiert wird, ist die Zusammensetzung aus unternehmensinternen und –externen Mitgliedern. Hierbei steht die Thematik der Unabhängigkeit im Mittelpunkt der Debatte. Begriffe wie intern/extern, abhängig/unabhängig werden in der Literatur teils unterschiedlich definiert, was diese Diskussion zusätzlich erschwert. Ravasi und Zattoni (2006) kategorisieren Boards in Insider (Mitglieder des Managements), Entscheidungskontrolleure (Repräsentanten der

Aktionäre), Geschäftsexperten (frühere oder aktuelle Manager anderer Firmen) und Unterstützungsspezialisten (Rechtsanwälte, Banker oder Wirtschaftsprüfer). Eine häufig verwendete Definition in diesem Zusammenhang ist die von Daily et al. (1999), nach der interne Board-Mitglieder solche sind, die als Manager im Unternehmen arbeiten oder gearbeitet haben. Unabhängige Board-Mitglieder sind diejenigen, die vor der Zeit, seit der der aktuelle CEO in seiner Position ist, eingestellt wurden.

Die Literatur unterstützt tendenziell die Vertretung externer Board-Mitglieder (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998), was über die Kontrollaufgabe der Agency-Theorie begründet wird. Diese fordert eine klare Trennung der Ämter des CEO und des Board-Präsidenten. Im Rahmen der Ressourcenabhängigkeitstheorie werden ebenfalls externe Mitglieder unterstützt, die oftmals bessere Kontakte und anderes Wissen mit in das Unternehmen einbringen als unternehmensinterne (Nötzli Breinlinger, 2007). Ein typisches Governance-Instrument der Ressourcenabhängigkeitstheorie ist das Einbeziehen wichtiger Ressourcenanbieter. Unternehmen versuchen die externe Abhängigkeit von Akteuren bzw. deren Ressourcen zu minimieren (Pfeffer & Salancik, 1978), indem sie mächtige Organisationen absorbieren, bspw. durch den Weg der Kooption (Selznick, 1957). Vertreter der mächtigen Institutionen werden Board-Mitglieder des abhängigen Unternehmens (Pfeffer, 1972) oder es wird eine Verzahnung angestrebt, indem eine Person Mitglied der Boards zweier Unternehmen wird (Scott, 1985), was als Überkreuzmandat bezeichnet wird. Mithilfe dieser Überkreuzmandate kann die Person Informationen zum operativen Geschäft oder den Finanzen des entsprechenden Unternehmens sowie zur Branche generell gewinnen und übermitteln, was dazu beitragen kann, die Ressourcenverteilung im Sinne des eigenen Unternehmens zu steuern (Hung, 1998; Pennings, 1980). Boards werden somit zum Mittel andere Unternehmen zu kontrollieren und ihre Geschäftsaktivitäten mit denen anderer Unternehmen zu koordinieren (Ornstein, 1984). Innerhalb der Stewardship-Theorie werden firmeninterne, erfahrene Personen bevorzugt, da ihnen das passendere Wissen unterstellt wird. Sie kennen das Unternehmen und können somit das Management treffender beraten. Dass der CEO zugleich als Board-Präsident fungiert, wird innerhalb dieser Theorie durchaus gewünscht, da durch eine Personalunion die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind (Nötzli Breinlinger, 2007). Unabhängige Board-Mitglieder reduzieren nach der Stewardship-Theorie die Kontrolle über das Management, da das Insider-Wissen bei diesen Personen fehlt (Muth & Donaldson, 1998). Auch die Institutionentheorie unterstützt interne Board-Mitglieder, da deren Wissen über die geschichtliche Entwicklung des Unternehmens beim Legitimierungsprozess behilflich sein kann (Nötzli Breinlinger, 2007). Zudem sollten Board-Mitglieder nach der Institutionentheorie

hochgeschätzte Personen der Gesellschaft sein, um das Unternehmen zu legitimieren (Brändle, 2007). Nach der Anspruchsgruppentheorie kann die Präsenz mehrerer starker, unabhängiger Board-Mitglieder dazu beitragen, dass den Interessen der Anspruchsgruppen bei der Vorbereitung von Unternehmensbeschlüssen angemessen Rechnung getragen wird (Fritz, 2004).

Der Swiss Code of Best Practice verlangt, dass mindestens die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder nicht in der Geschäftsleitung tätig sein darf. Einen höheren Unabhängigkeitsgrad benötigen nur zwei oder drei Mitglieder sowie die Mehrheit der Mitglieder des Revisions- und des Entschädigungsausschusses. Bei kreuzweiser Einsitznahme in Verwaltungsräten gilt die Einzelfallprüfung (Economiesuisse, 2007). In Bezug auf die Personalunion wurde in der Schweiz ein Kompromiss gefunden: der Swiss Code of Best Practice überlässt den Unternehmen die Gestaltungsautonomie, hebt aber die Notwendigkeit adäquater Kontrollmaßnahmen im Falle einer Personalunion von Verwaltungsratspräsident und Geschäftsführer hervor (Hofstetter, 2002). Die Forschung konnte bisher keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Personalunion und Unternehmensleistung aufzeigen (Becht et al., 2002; Dalton et al., 1998).

Bei all den Diskussionen um Vor- und Nachteile unabhängiger Board-Mitglieder darf nicht das Ziel aus den Augen verloren werden: Es geht um qualitativ gute Entscheidungen, herausfordernde Diskussionen sowie effiziente und effektive Kontrollprozesse. Wenn die Tatsache der Unabhängigkeit schlussendlich im Zentrum der Board-Zusammensetzung steht, kann die Gefahr bestehen, die Qualität der Einzelpersonen über dieses Merkmal hinaus aus den Augen zu verlieren, wie es im Fall Lehman Brothers passierte, wo eine achtzigjährige Schauspielerin eine Board-Position innehatte (Economist, 2011).

### **2.4.3 Board-Typologie**

Die Erläuterungen und Diskussionen über Board-Aufgaben, Board-Einfluss und Board-Zusammensetzung lassen sich in Form von Board-Typologien darstellen, was von diversen Forschenden auf unterschiedliche Art gemacht wurde. An dieser Stelle wird das Modell von Pearce und Zahra (1991) vorgestellt, da es die Board-Typologien von fünf Forschern (Aram & Cowen, 1983; Hermann, 1987; Molz, 1985; Vance, 1968; Wood, 1983) zusammenfasst. Pearce und Zahra stellen die vier Board-Typen Caretaker, Statutory, Proactive und Participative Boards auf den beiden Achsen CEO-Macht und Board-Macht dar (siehe Abbildung 8):

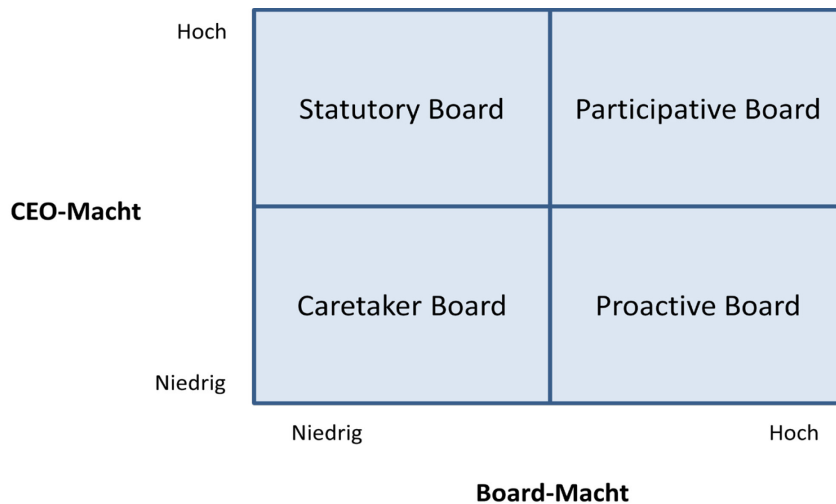


Abbildung 9: Board-Typologie nach Pearce & Zahra (1991)

Diese vier Typen unterscheiden sich hinsichtlich der Attribute Zusammensetzung (Größe, Geschlecht, Outsider), Charaktereigenschaften (Kompetenz, Expertise, Motivation), Prozesse und Entscheidungsstil. Die Caretaker Boards (welche Hermann (1987) als „Third Party“ bezeichnet) werden lediglich als gesetzliche Vorschrift betrachtet und haben daher keinerlei Entscheidungsmacht. Die Schwäche des Boards ist gekoppelt mit einem allgemeinen Mangel an Leadership aufgrund einer Stagnation des Unternehmens oder einer Machtverteilung auf den CEO und andere Schlüsselpersonen. Diesen Boards fehlen sowohl Qualität als auch organisatorische Voraussetzungen, um eine glaubhafte Corporate Governance Institution darzustellen. So werden sie meist vom Management dominiert und der einzige Zweck der Board-Entscheidung ist die Bestätigung der CEO-Ideen. Die Statutory Boards (welche auch „Advisory Board“ (Vance, 1968) oder „Ratifying Board“ (Wood, 1983) genannt werden) sind die ineffektiven Boards. Sie sind ebenfalls lediglich ein gesetzliches Muss und ein starker CEO steuert die Entscheidungsfindung. Da ihnen Erfahrung und Wissen fehlen, hinterfragen diese Boards die CEO-Entscheidungen nicht, zumal dieser auch über die einzelnen Mandate und deren Fortsetzung entscheidet. Proactive Boards nehmen ihre Verantwortung wahr, da sie durch Aktionäre und Verantwortlichkeitsdiskussionen dazu aktiviert wurden. Diese Boards sind ein wirksames Corporate Governance Instrument und verfügen über Macht. Da sie unabhängig vom Management sind, objektive Entscheidungen fällen, über Expertise verfügen und eine Repräsentationsaufgabe wahrnehmen, bestehen sie häufig zu einem Großteil aus externen Mitgliedern. Proactive Boards sind in unterschiedliche Komitees aufgeteilt, zwischen denen ein optimierter Informationsfluss stattfindet. Sie treffen sich in kurzen Zeitabständen, nehmen ihre Aufgaben gewissenhaft wahr und arbeiten effizient. Participative Boards (Vance (1968) nennt diese



„Collegial Boards“, Hermann (1987) „Shared Leadership“) diskutieren und debattieren. Meinungsverschiedenheiten werden durch Abstimmungen gelöst. Diese Boards streben einen Konsens mit dem Management an, während das Proactive Board seine formale Macht nutzt, um Streits zu beenden. Proactive Boards verfügen generell über mehr Macht gegenüber dem CEO, während Participative Boards dem CEO gleich stehen, was zu einer Verhandlungs- und Kompromisskultur führt.

#### **2.4.4 Boards und Unternehmensleistung**

Im Zusammenhang mit der Erfolgsrelevanz von Boards wurden vor allem die Merkmale Zusammensetzung, Größe, Struktur und Aufgaben untersucht. Diverse Studien (Carpenter & Westphal, 2001; Hillman & Dalziel, 2003) kommen zum Schluss, dass das Board-Kapital (also Erfahrung, Wissen, Reputation) einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung hat. Vor allem die Board-Rollen in den Bereichen Managementunterstützung, Strategie und Ressourcenakquisition sollten zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Leistung eines Unternehmens führen (Filatotchev & Boyd, 2009). Ein eindeutiges Resultat bzgl. des Zusammenhangs zwischen Board und Unternehmensleistung gibt es in der Forschung jedoch nicht (Hermalin & Weisbach, 2003). Mehrere Studien (Bhagat & Black, 2002; Daily & Dalton, 1993; MacAvoy & Millstein, 1999) konnten keinen statistisch signifikanten Zusammenhang nachweisen. Dies liegt zum einen daran, dass die Unternehmensleistung von zahlreichen Faktoren abhängig ist und zum andern daran, dass die Forschung nur jeweils einen Teil der gesamten Board-Komponenten berücksichtigt (Nötzli Breinlinger, 2007).

### **2.5 Subsidiary Boards**

Trotz der Evolution von Multinationals sind solide Informationen über die Rolle der Subsidiary Boards weniger verbreitet (Du, Deloof, & Jorissen, 2011; Gillies & Dickinson, 1999). In den folgenden Kapiteln wird zusammengefasst, was Forschende zu Subsidiary Board Aufgaben, Zusammensetzung und der Frage, wie aktiv Subsidiary Boards sind bzw. sein sollten, aussagen.

#### **2.5.1 Subsidiary Board Aufgaben**

Grundsätzlich ist die Arbeit eines Subsidiary Boards vergleichbar mit der eines Stammhaus-Boards. Diverse Studien zeigen beispielsweise, dass Repräsentanten des Headquarters im Subsidiary Board ähnliche Überwachungsmechanismen übernehmen

wie externe Mitglieder im Stammhaus-Board (Beatty & Zajac, 1994; Walsh & Seward, 1990). Dennoch gibt es auch große Variationen bzgl. der Subsidiary Board Rollen und Verantwortlichkeiten (Björkman, 1994; Tricker, 1994). Die nachfolgenden Abschnitte erläutern zuerst entlang der sechs Theorien die spezifischen Subsidiary Board Aufgaben bevor auf weitere Studien zu Subsidiary Boards eingegangen wird und die Aufgaben in Tabelle 3 zusammenfassend dargestellt werden.

### 2.5.1.1 *Theoretische Fundierung*

#### 2.5.1.1.1 *Agency-Theorie*

Das Grundprinzip der Agency-Theorie existiert auch innerhalb von Subsidiaries, jedoch mit einem bedeutenden Unterschied: Eine Subsidiary befindet sich meist im Vollbesitz des Stammhauses. Es gibt nicht einen breiten Streubesitz zahlreicher Aktionäre, sondern nur einen Aktionär, nämlich das Stammhaus (Brellocks, 2008). Da dies meist über ungenügende Informationen verfügt, um Entscheide für die ausländischen Tochtergesellschaften zu fällen, delegiert es Entscheidungsrechte an das Subsidiary Management (Fama & Jensen, 1983; Kiel et al., 2006; Kriger, 1988). Eine Agency-Problematik existiert dann, wenn das Subsidiary Management Entscheidungen trifft, die nicht kongruent sind mit denen des Headquarters (Watson O'Donnell, 2000).

Subsidiary Governance bedient sich im Rahmen der Agency-Theorie ebenfalls der Mechanismen Kontrolle und Incentivierung. Kontrolle im Multinationals-Kontext besteht aus Mechanismen, die das Stammhaus nutzt, um Informationen über das Verhalten und die Entscheidungen des Subsidiary Managements zu erhalten (Watson O'Donnell, 2000). Durch die geografische Distanz wird diese Überwachung nicht direkt durchgeführt, sondern über den Einsatz von Expatriates (Boyacigiller, 1990) oder über externe Board-Mitglieder (Beatty & Zajac, 1994). Subsidiary Boards sind somit eine Möglichkeit der Kontrolle innerhalb eines Multinationals (Martinez & Jarillo, 1989). Sie können wichtige Entscheide des Subsidiary Managements überwachen und ratifizieren und das lokale Management kontrollieren (Leksell & Lindgren, 1982).

Die Forschung hat zwar bewiesen, dass die Agency-Theorie eine nützliche Perspektive ist, um Stammhaus-Subsidiary-Beziehungen anzuschauen (Doz & Prahalad, 1991; Nohria & Ghoshal, 1994; Roth & O'Donnell, 1996), dennoch sollte sie lediglich als Ausgangspunkt für die Analyse genutzt werden (Doz & Prahalad, 1991), denn komplexe Kombinationen verschiedener Kontrolltypen passen nicht zu der einfachen Unterscheidung zwischen Überwachung und Incentivierung. Auf die Grenzen der klassi-

schen Corporate Governance Mechanismen im Rahmen der Subsidiary Governance wurde in Kapitel 2.3.1 bereits eingegangen. An dieser Stelle soll deshalb nur veranschaulicht werden, welche Grenzen diesen Mechanismen im Falle einer relativ autonomen Subsidiary gesetzt sind: Überwachen wird bekanntlich schwieriger, je grösser die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent ist und je mehr Entscheidungsfreiheit der Agent hat (Tosi & Gomez-Mejia, 1989). Dies variiert je nach strategischer Rolle der Subsidiary und deren Autonomie<sup>19</sup>. Für eine Subsidiary mit hoher Autonomie würde die Agency-Theorie wenig Überwachung vorsehen, Incentivierung wäre damit der bevorzugte Mechanismus (Watson O'Donnell, 2000). Diese bedarf aber messbarer Ergebnisse. Je schwieriger es ist, die Ergebnisse zu messen, umso schwieriger wird es herauszufinden, wann das Ergebnis generiert wurde und von wem (Eisenhardt, 1989a). Dies wird im Kontext von Multinationals noch dadurch verstärkt, dass dem Stammhaus allenfalls das nötige Wissen fehlt, um die Ergebnisse der Subsidiaries angemessen zu bewerten. Branchen- und Landesvolatilität in den Subsidiaries führen ebenfalls dazu, dass Ergebnisse schwer mess- und zuteilbar sind. Würde eine Subsidiary mit hoher Autonomie also zusätzlich ein schwer messbares Ergebnis produzieren, würde die Theorie auch die Incentivierung eher auf niedrigem Level sehen. Mit nur diesen zwei Mechanismen bietet die Agency-Theorie somit wenig zur Führung von Subsidiaries (Watson O'Donnell, 2000). Zudem geht die Agency-Theorie von einer Hierarchiebeziehung zwischen Headquarters und Subsidiaries aus. Die letzten Jahre hat die Multinationals-Forschung Subsidiaries jedoch als Teil einer Menge voneinander abhängiger Untereinheiten gesehen anstatt als Agenten eines Headquarters (Watson O'Donnell, 2000). Deshalb plädieren Forscher auch im Rahmen der Subsidiary Governance bzw. Subsidiary Board Forschung für einen multitheoretischen Ansatz, bestehend aus den sechs Theorien, die in Kapitel 2.4.1.1 bereits im Detail erläutert wurden. Nachfolgend werden die Subsidiary Board Spezifika der jeweiligen Theorie aufgezeigt.

#### *2.5.1.1.2 Stewardship-Theorie*

Die Stewardship-Theorie sieht für das Board vor allem eine Mentoring-Rolle vor. Innerhalb von Multinationals besteht das lokale Management der Subsidiaries häufig zu einem Großteil aus Expatriates, die von der Zentrale entsandt wurden. Aufgrund dessen genießt die Unterstützung und Beratung durch Lokale, die den Markt, das politische System und andere lokale Besonderheiten kennen, in diesem Kontext einen hohen

---

<sup>19</sup> Welche gemessen wird am Grad der strategischen und operativen Entscheidungsautorität der Subsidiary.

Stellenwert. Subsidiary Boards können eine wichtige Informationsquelle für lokale Besonderheiten sein (Kriger, 1991; Leksell & Lindgren, 1982), besonders, wenn es um die Entwicklung einer Unternehmensstrategie geht und die Anpassung dieser an lokale Bedingungen. Subsidiary Boards können strategische Informationen liefern (Huse & Rindova, 2001) und neue strategische Optionen ausloten, die der lokale Markt anbietet. Darüber hinaus können Subsidiary Boards die von der Zentrale vorgegebene Mission und Strategie in ihrer Subsidiary kommunizieren (Leksell & Lindgren, 1982) und die Koordination von Subsidiary-Strategie und Gesamtunternehmensstrategie übernehmen (Björkman, 1994).

#### *2.5.1.1.3 Ressourcenabhängigkeitstheorie*

Die Rolle der Boards, dem Unternehmen den Ressourcenzugang zu erleichtern, hat eine ebenso zentrale Bedeutung innerhalb der Subsidiaries. Subsidiary Boards mit ihren lokalen Netzwerken können ein wichtiges Instrument darstellen, um Ressourcen aus der lokalen Umgebung zu beziehen und die Reputation sowie die Legitimation im Subsidiary-Land zu verbessern.

#### *2.5.1.1.4 Anspruchsgruppentheorie*

Huse und Rindova (2001) erklären, wie die Rolle von Subsidiary Boards von unterschiedlichen Anspruchsgruppenerwartungen abhängt. Lokale Anspruchsgruppen haben spezifische Bedürfnisse und Wünsche, die besser im Unternehmen integriert werden können, wenn das Subsidiary Board in Kontakt ist mit diesen Anspruchsgruppen und ihre Bedürfnisse mit der Unternehmensstrategie und der von der Zentrale vorgegebenen Richtung koordiniert. Subsidiary Boards agieren als Verbindung zwischen der Subsidiary und ihrer Umwelt (Leksell & Lindgren, 1982), fördern das Verständnis für lokale Faktoren, beeinflussen diese wenn nötig und können lokale Themen sowohl aus der Perspektive der Zentrale als auch aus der Perspektive der Subsidiary angehen (Huse & Rindova, 2001). Kriger (1988) hat zwei spezifische Subsidiary Board Aufgaben aus der Anspruchsgruppentheorie abgeleitet: Integration lokaler Bedürfnisse und das Erkennen und Untersuchen externer Faktoren. In seinem zweiten Beitrag (Kriger, 1991) geht Kriger noch einen Schritt weiter, indem er aussagt, dass Subsidiary Boards das Unternehmen beeinflussen können im Hinblick auf die Angelegenheiten lokaler Anspruchsgruppen.

In Multinationals gilt es zwischen zentralen (Aktionäre, Management) und lokalen (lokale Mitarbeitende, lokale Gemeinden, lokale Kunden) Anspruchsgruppen zu unter-

scheiden, welche unterschiedliche Erwartungen an das zentrale Board und das Subsidiary Board stellen. Viele Anspruchsgruppen interagieren mehr mit den Regionaldivisionen, Produktionsstätten oder Zweigstellen eines Unternehmens als mit der Zentrale. Aus diesem Grund interessieren sich diese Gruppen mehr für die Beiträge, die diese Subeinheiten liefern. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass zentrale Anspruchsgruppen das Stammhaus-Board als Kontrollmechanismus sehen und beim Subsidiary Board die Service-Rolle im Mittelpunkt sehen. Im Gegensatz dazu betrachten lokale Anspruchsgruppen die Subsidiary Boards und Stammhaus-Boards als gleichwertig (Huse & Rindova, 2001). Eigentümer als zentrale Anspruchsgruppen erwarten vom zentralen Board vor allem Kontrolle. Das Subsidiary Board soll keine aktive Rolle einnehmen (Kriger, 1991) und seine Aktivitäten auf die Beratung des Managements beschränken (Huse & Rindova, 2001). Das Subsidiary Management ist eine zentrale Anspruchsgruppe des Subsidiary Boards, da es einem starken Druck bzgl. der Einhaltung von Richtlinien, Standards und Entscheidungen von Seiten des Mutterhauses ausgesetzt ist. Erstaunlich sind aufgrund dessen die Resultate von Huse und Rindova (2001), dass das Subsidiary Management keinen großen Wert auf die Service-Rolle des Subsidiary Boards legt und auch die Einflussnahme des Subsidiary Boards und dessen Informationen weniger wichtig einstuft, als andere Anspruchsgruppen.

Eine große Anzahl diverser Gruppen hat Einfluss auf Multinationals, darunter Konsumentenschutzgruppen, Umweltaktivisten, Vertreter öffentlicher Interessen oder politische Vereinigungen. Um deren Ansprüchen zu begegnen und eine angemessene Kommunikationspolitik zu leben, braucht es eine gute Koordination zwischen Stammhaus und Subsidiaries. Indem die entsprechenden Gruppen innerhalb der Subsidiary Boards vertreten sind, kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Anspruchsgruppen in die Entscheide einbezogen werden.

#### *2.5.1.1.5 Institutionentheorie*

Lokale politische Systeme, soziale Institutionen und Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen können besser gehandhabt werden, wenn das Subsidiary Board, das in das institutionelle System eingebettet ist, hierbei unterstützend mitwirkt. Innerhalb des Subsidiary-Kontextes spielen der Einfluss lokaler Aufsichtsbehörden, institutioneller Investoren und die öffentliche Meinung, die Akzeptanzkriterien aufstellt, eine bedeutende Rolle (Meyer & Scott, 1983).

#### 2.5.1.1.6 *Managerhegemonietheorie*

Die von der Managerhegemonietheorie propagierte Passivität eines Boards lässt sich auch auf Subsidiary Boards übertragen. Innerhalb von Multinationals liegt die Macht meist in der Zentrale und/oder beim Subsidiary Management, das von der Zentrale aufgestellt wurde. Aufgrund dessen kann das Subsidiary Board das zentrale und lokale Management lediglich unterstützen.

#### 2.5.1.2 *Studien zu Subsidiary Board Aufgaben*

Die Anwendung der sechs Theorien auf die Subsidiary Board Situation lässt bereits einen Schluss auf die Subsidiary Board Aufgaben zu. Nachfolgend werden einige Studien, die der Aufgabenfrage spezifisch nachgingen, in der zeitlichen Reihenfolge ihrer Publizierung vorgestellt.

Johnsson und Thomson (1974) sehen die Hauptaufgabe von Subsidiaries aufgrund der Umweltvielfalt von Multinationals hauptsächlich im Liefern von Informationen über lokale wirtschaftliche, soziale und politische Besonderheiten. Aus diesem Grund befürworten sie vor allem die Besetzung des Subsidiary Boards durch externe Mitglieder.

Leksell und Lindgren (1982) sprechen dem Board sowohl externe Rollen als auch eine interne Rolle sowie eine rein rechtliche Rolle zu. In seiner externen Rolle kann ein Subsidiary Board als Informationszentrum betrachtet werden, das die lokalen Bedingungen wirtschaftlicher, sozialer und politischer Art dem Stammhaus näher bringt. In ihrer internen Rolle fungieren Boards als Instrument des Top Managements, um bestimmte Entscheide zu dezentralisieren, Gruppenaktivitäten zu koordinieren und zu kontrollieren sowie Strategieformulierung und -implementierung innerhalb eines Multinationals zu integrieren. Weiter kann das Subsidiary Board innerhalb eines Multinationals als Organisationseinheit gesehen werden, welche die Kommunikation zwischen Stammhaus und Subsidiaries herstellt. Das Subsidiary Board kann aber auch eine rein rechtliche, eher passive Rolle spielen. Rechtliche Vorgaben bzgl. der Subsidiary Board Ausgestaltung existieren in den meisten Ländern. In einigen Fällen haben sich Multinationals für die minimalste Subsidiary Board Lösung entschieden, die gerade die rechtlichen Anforderungen erfüllt, externe und interne Rollen aber nicht vorsieht. Leksell und Lindgrens Studie führt zur Erkenntnis, dass innerhalb der meisten Unternehmen mehrere Subsidiary Board Rollen wahrgenommen werden – jedoch mit unterschiedlicher Intensität. Eine weitere Erkenntnis ist, dass gewisse Rollen in Konflikt zueinander stehen, vor allem die externe und interne Rolle können nicht in gleichem Masse nebeneinander ausgeübt werden. Die Erklärung für diese Differenzen liegt in

der Board-Zusammensetzung. Für die interne Rolle werden Informationen zu Unternehmenspolitik, Management und Ressourcenallokation benötigt. Einige dieser Informationen könnten in Konflikt stehen mit den lokalen Bedürfnissen des Subsidiary-Landes. Werden sie einem externen Board-Mitglied des Subsidiary-Landes offenbart, kann dies zu Problemen führen. Bei der externen Rolle kann ein Konflikt entstehen, wenn für diese Funktion hauptsächlich externe Board-Mitglieder eingesetzt werden, denen bzgl. Unternehmensstrategie keine Rolle zugesprochen wird. Die daraus folgende mangelnde Integration dieser Board-Mitglieder kann deren Motivation schwächen.

Kruger (1988) fand in seiner Studie drei Subsidiary Board Aufgabenkategorien heraus: Beratung/Überwachung des Managements, Umsetzung/Integration lokaler Anforderungen und Abtasten externer Umweltfaktoren. Vor allem in Multinationals ist die Beratung durch das Subsidiary Board regionaler oder nationaler Subsidiaries wichtig. In seiner zweiten Publikation zu Board-Aufgaben sieht Kruger (1991) Subsidiary Boards als wichtige Quelle für lokale Informationen zu Wirtschaft, Politik und Sozialem. Er sagt aus, dass Subsidiary Boards sogar Kontrolle über das Gesamtunternehmen ausüben könnten, indem sie zentralisierte Richtlinien und Praktiken, die lokale Anspruchsgruppen betreffen, beeinflussen.

Kruger und Rich (1987) stellen vor allem vier Subsidiary Board Aufgaben in den Vordergrund: Beratung des lokalen Managements, Sicherstellen der Compliance mit lokalen Anforderungen, Bereitstellen von Informationen zu lokalen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Bedingungen sowie Aufbauen von Kontakten zu lokalen Anspruchsgruppen. Für sie ist außerdem zentral, dass das Subsidiary Board ethisches Verhalten sicherstellt. Kruger und Rich beschreiben drei Arten, wie Subsidiary Boards wertschaffend wirken können:

1. Indem sie wichtige Informationen liefern, werden sie zum “strategic window”. Subsidiary Boards helfen, Änderungen innerhalb der Länder strategisch schnell zu erkennen und zu verstehen, um daraus als Ganzes zu lernen.
2. Durch die Vermittlung zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaftsland sind sie ein “window of understanding”
3. Und schließlich können sie als “window of influence” lokale Anspruchsgruppen beeinflussen oder zwischen zentralen und lokalen Anspruchsgruppen schlichten.

Demb und Neubauer (1990) ergänzen zu diesen dreien eine vierte Subsidiary Board Aufgabe: die Kontrolle, bestehend aus finanzieller und strategischer Kontrolle. Sie

sehen die Aufgabe eines aktiven Boards im Ausbalancieren der Ziele von Konzern, Tochtergesellschaft und Anspruchsgruppen des Subsidiary-Landes. Ihrer Meinung nach sollte ein Subsidiary Board mindestens lokale Entwicklungen identifizieren, welche einen Einfluss auf die Konzernstrategie haben. Bestenfalls sollten sie aber mehr tun, nämlich Unterstützung bieten bei der Identifikation strategischer Möglichkeiten innerhalb der lokalen Gegebenheiten.

Björkman (1994) sieht vor allem folgende Subsidiary Board Aufgaben: Koordination, interne Kontrolle, Beziehungspflege, Integration, Sicherstellen von Compliance, Bereitstellen lokaler Kenntnisse, Überwachung des Ethikkodexes, Minimierung politischer Risiken. Die Koordinationsrolle beinhaltet Koordination der Subsidiary-Strategie mit dem Gesamtkonzern und Beratung des Konzernmanagements. Die interne Kontrolle wird verstärkt von den Expatriates auf die Subsidiary Boards übergeben. Sie besteht aus Ergebniskontrolle, lokaler Managementberatung, Managementkompensation, Budgetbewilligung und Strategieentwicklung. Integrationsarbeit fällt an, wenn eine Subsidiary neu akquiriert wird. Die Kenntnis des lokalen Subsidiary Boards ist in diesem Fall von großer Bedeutung, da sie meist über die des Stammhaus-Boards oder des Subsidiary Managements hinaus geht. Generell sind dieser Studie nach Subsidiary Boards aktiv bei Tätigkeiten wie Budgetverabschiedung, Kurzfristplanung, Ergebniskontrolle, Strategieentwicklung und Koordination innerhalb der Multinationals. Nur zwei Aufgabengebiete haben seit Anfang der 90er Jahre an Bedeutung gewonnen: Strategieentwicklung und Koordination der Subsidiary-Strategie mit denen der restlichen Multinationals. Dass Subsidiary Boards in die Strategieformulierung involviert werden, wurde durch frühere Studien (Kriger, 1988, 1991; Leksell & Lindgren, 1982) noch nicht unterstützt, hat aber im Beitrag von Björkman eine bedeutende Rolle eingenommen. Firmen, die ihre Subsidiary Boards aktiv einsetzen, legten besonders Wert auf deren Strategie- und Budget-Arbeiten.

Gillies und Dickinson (1999) beschreiben zwei Optionen für Subsidiary Boards: Sie können lediglich beraten und haben damit wenig zu sagen oder sie können zu den einflussreichsten Unternehmenssprechern im Heimatland werden, eine herausragende, unabhängigen Informationsquelle und ein starker Unterstützer des lokalen Managements. In ihrer Studie kommen Gillies und Dickinson zum Ergebnis, dass die meisten Unternehmen ihren Subsidiary Boards nur eine passive Rolle zusprechen.

Huse und Rindova (2001) sehen die Wertgenerierung durch Subsidiary Boards vor allem in folgenden Aufgabenbereichen: Liefern strategischer Informationen, Fördern des Verständnisses für lokale Faktoren, Beeinflussen dieser lokalen Faktoren, strategische und finanzielle Kontrolle und Angehen lokaler Themen aus Stammhaus- und



Subsidiary-Perspektive. Sie kommen darüber hinaus zum Schluss, dass Anspruchsgruppen sehr unterschiedliche Erwartungen an die Rolle von Subsidiary Boards haben.

Kim, Prescott und Kim (2005) sowie Kiel, Hendry und Nicholson (2006) zeigen auf, dass sich die Struktur von Subsidiary Boards den verschiedenen Rollen einer Subsidiary anpassen muss. Kiel et al. (2006) unterscheiden in ihrem Beitrag daraufhin vier Board-Rollen: die Strategierolle (Formulierung und Adaptierung der strategischen Richtung des Unternehmens), die CEO-Rolle (Ernennung, Beurteilung, Kompensation), die Überwachungs- und Kontrollrolle sowie die Ressourcenzugangsrolle (Networking).

Tabelle 3 fasst die zitierten Studien mit einem Fokus auf die darin erwähnten Subsidiary Board Aufgaben zusammen:

AUTOREN	SUBSIDIARY BOARD AUFGABEN
<b>Johnsson &amp; Thomson (1974)</b>	- Liefern von Informationen zu lokalen Bedingungen (Wirtschaft, Politik, Soziales)
<b>Leksell &amp; Lindgren (1982)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herstellen der Verbindung zwischen Subsidiary und lokaler Umgebung</li> <li>- Liefern von Informationen zu lokalen Bedingungen (Wirtschaft, Politik, Soziales)</li> <li>- Sicherstellen der Kommunikation zwischen Stammhaus und Subsidiaries</li> <li>- Koordinieren der Subsidiary-Aktivitäten innerhalb des Gesamtunternehmens</li> <li>- Integrieren von Strategieformulierung und -implementierung innerhalb des Gesamtunternehmens</li> <li>- Dezentralisieren von Entscheidungen</li> <li>- Überwachen des Managements</li> </ul>
<b>Kruger (1988; 1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liefern von Informationen zu lokalen Bedingungen (Wirtschaft, Politik, Soziales)</li> <li>- Beraten des Managements</li> <li>- Überwachen des Managements</li> <li>- Beeinflussen zentralisierter Richtlinien und Praktiken</li> </ul>
<b>Kruger &amp; Rich (1987)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beraten des Managements</li> <li>- Sicherstellen der Compliance mit lokalen Anforderungen</li> <li>- Sicherstellen ethischen Verhaltens</li> <li>- Liefern von Informationen zu lokalen Bedingungen (Wirtschaft,</li> </ul>

	<p>Politik, Soziales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördern des gesamtunternehmerischen Lernens durch Einbringen lokaler Bedingungen</li> <li>- Kommunikation mit lokalen Anspruchsgruppen</li> <li>- Aufbauen von Verständnis zwischen Subsidiaries und Land</li> <li>- Beeinflussen von Anspruchsgruppen im Sinne des Gesamtunternehmens</li> <li>- Integrieren von Stakeholder-Bedürfnissen</li> </ul>
<b>Demb &amp; Neubauer (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzielle Kontrolle</li> <li>- Strategische Kontrolle</li> <li>- Ausbalancieren von Zielen der Mutter, Tochter und Anspruchsgruppen</li> <li>- Identifizieren lokaler Trends</li> <li>- Unterstützen bei der Identifikation strategischer Möglichkeiten</li> </ul>
<b>Björkman (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln der Strategie</li> <li>- Bewilligung des Budgets</li> <li>- Koordinieren zwischen Subsidiary- und Konzern-Strategie</li> <li>- Verbessern der Interaktion mit dem Stammhaus</li> <li>- Integrieren neuer Subsidiaries</li> <li>- Erhöhen der lokalen Legitimität</li> <li>- Beraten des Managements</li> <li>- Überwachen des Managements</li> <li>- Kontrolle der Unternehmensergebnisse</li> <li>- Sicherstellen der rechtlichen Compliance</li> <li>- Überwachen des Ethikkodex</li> <li>- Liefern von Informationen zu lokalen Bedingungen (Wirtschaft, Politik, Soziales)</li> </ul>
<b>Gillies &amp; Dickinson (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beraten des Managements</li> <li>- Liefern von Informationen zu lokalen Bedingungen (Wirtschaft, Politik, Soziales)</li> <li>- Repräsentieren des Unternehmens im Subsidiary-Land</li> </ul>
<b>Huse &amp; Rindova (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fördern des Verständnisses für lokale Faktoren</li> <li>- Angehen lokaler Themen aus Subsidiary- und Stammhausperspektive</li> <li>- Beeinflussen lokaler Faktoren</li> <li>- Bereitstellen strategisch relevanter Informationen</li> <li>- Strategische und finanzielle Kontrolle</li> </ul>
<b>Kiel, Hendry &amp; Nicholson (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulieren und Adaptieren der Strategie</li> <li>- Ernennen, Beurteilen und Kompensieren des CEO</li> <li>- Überwachen des Managements</li> <li>- Bereitstellen des Ressourcenzugangs</li> </ul>

Tabelle 3: Übersicht Studien Subsidiary Board Aufgaben

### 2.5.1.3 Zusammenfassung *Subsidiary Board* Aufgabenkategorien

Die Auflistung der *Subsidiary Board* Aufgaben zeigt, dass Aufgaben aus allen drei Kategorien Strategie, Kontrolle und Service aufgezählt werden. Abbildung 10 stellt dies zusammenfassend dar:

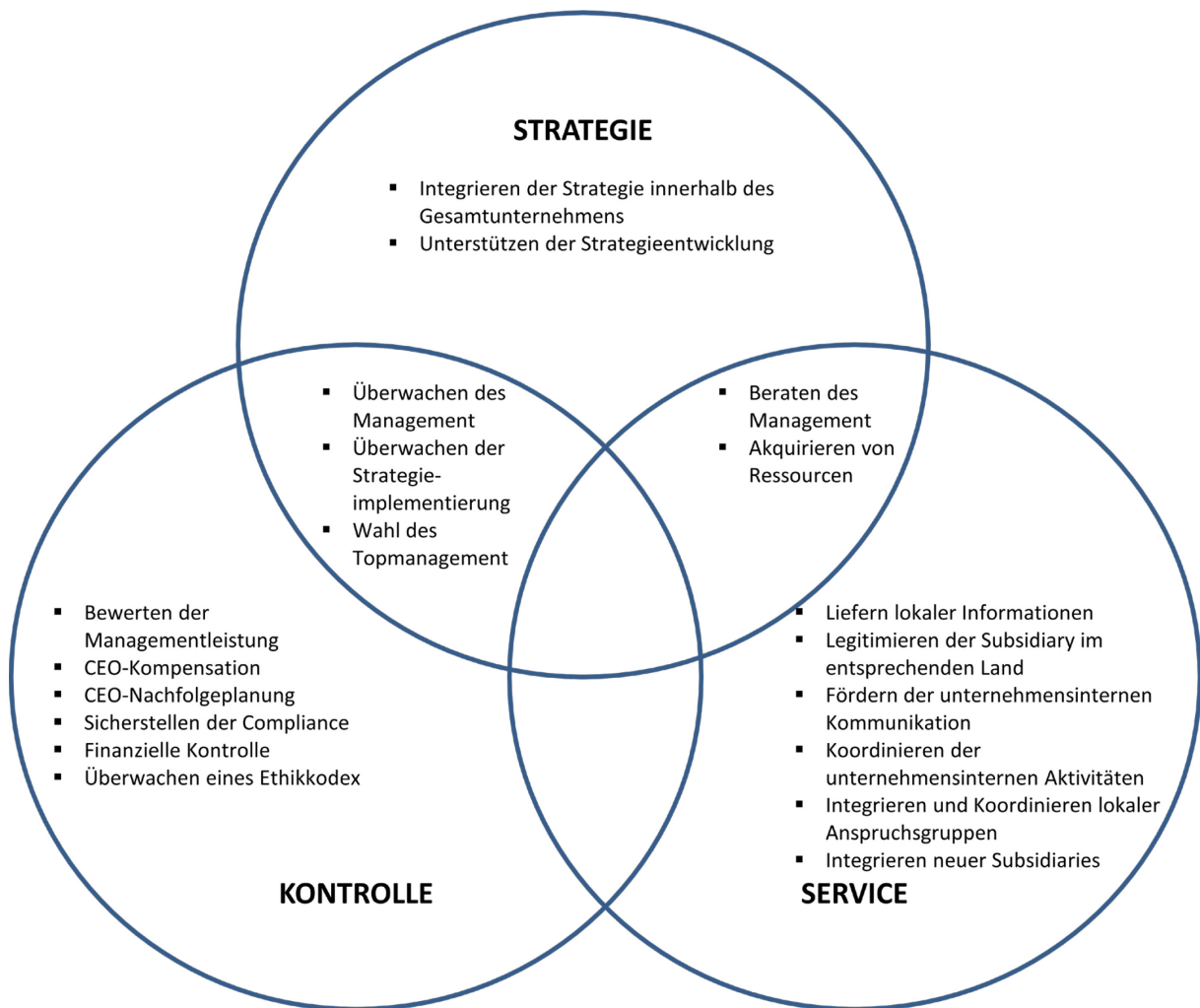


Abbildung 10: *Subsidiary Board* Aufgabenkategorien

*Subsidiary Board* Spezifika finden sich vor allem im Bereich der Service-Aufgaben. Im Gegensatz zu den Stammhaus-Boards haben *Subsidiary Boards* häufig einen Informationsvorsprung gegenüber dem Management, das weniger mit den lokalen Gegebenheiten vertraut ist. Das *Subsidiary Board* kann hier als wertvolle Informationsquelle fungieren und dem Management Unterstützung bieten. Diesbezüglich hat es darüber hinaus dafür zu sorgen, dass die Zentrale die lokalen Bedürfnisse und Spezifika angemessen berücksichtigt.

### 2.5.2 Subsidiary Board Zusammensetzung

Beim Thema Zusammensetzung eines Subsidiary Boards finden sich in der Literatur vor allem Diskussionen zur Frage der Besetzung mit Internen oder Externen, also zum Thema der Unabhängigkeit der Subsidiary Board Mitglieder. Innerhalb eines one-tier Corporate Governance Systems<sup>20</sup>, bei dem die Unabhängigkeit des Boards kaum gegeben ist, kann der Fall eintreten, dass der CEO und das Management versuchen das Board zu dominieren, um die Kontrolle über das Unternehmen zu behalten. Ein two-tier Governance-System, welches ein unabhängiges Board aufgrund der Trennung Management-Board verlangt, kann im Subsidiary Governance Kontext eine besondere Form einnehmen, welche die Frage der Unabhängigkeit wieder aufwirft: Ein Headquarters-Managers übernimmt die Position eines Subsidiary Board Mitglieds. Hierbei handelt es sich zwar ebenfalls um Externe, da Headquarters-Manager unabhängig sind von der Subsidiary, jedoch sind sie als Teil desselben Multinationals auch Interne. Luo (2005) bezeichnet diese Board-Mitglieder als quasi-Insider, da die Muttergesellschaft rechtlich die Beteiligung an der Subsidiary hält und die Subsidiary-Aktivitäten auch operativ koordiniert. Einige Forscher (Baysinger & Hoskisson, 1989; Beatty & Zajac, 1994) sehen in dieser Lösung die bevorzugte im Hinblick auf die Governance-Effektivität. Derartige Subsidiary Boards übernehmen ähnliche Überwachungsfunktionen wie die klassischen externen Board-Mitglieder eines Stammhauses. Einschränkend wirkt hier, dass es aufgrund der beachtlichen Größe vieler Multinationals nicht möglich ist, dass Headquarters-Manager nebenbei noch Subsidiary Board Mandate übernehmen. Tricker (1994) kam in seiner empirischen Studie zur Erkenntnis, dass Headquarters-Manager in Subsidiary Boards eher die Ausnahme bilden. Auch vierzehn Jahre später hat sich, nach der Studie von Brellocks (2008), nichts an dieser Situation geändert. Bei kleinen Unternehmen hingegen herrscht oft eine weitgehende Identität zwischen Board und Geschäftsleitung, so dass die Aufgabenteilung weitgehend dahinfällt. Hat ein Unternehmen weniger Auslandsstandorte, ist es für das Management einfacher, aktiv in die Subsidiary-Aktivitäten involviert zu sein, bspw. durch einen Sitz in den entsprechenden Boards (Björkman, 1994).

Nach der klassischen Corporate Governance Sicht, die die Trennung von Eigentum und Kontrolle unterstreicht, ist die Besetzung mit Externen zu bevorzugen. Johnsson und Thomson (1974) kamen zum Ergebnis, dass Subsidiary Boards vor allem Informationslieferanten sind, weshalb Externe zu bevorzugen sind. Diese Externen sind laut empirischen Untersuchungen meist Lokale. In einigen Fällen liegt der Grund dahinter

---

<sup>20</sup> zur Definition siehe Kapitel 1.3.5

in der Gesetzgebung, die die Besetzung mit Lokalen vorschreibt. In anderen Fällen ist es ein bewusster, gewollter Entscheid des Unternehmens, Repräsentanten lokaler Interessensgruppen in die Subsidiary Boards zu wählen, damit gute Beziehungen zu den lokalen Anspruchsgruppen gepflegt werden können, um die lokale Reputation zu pflegen oder um den Marktzugang sicherzustellen (Costello, 2002; Kriger, 1988; Leksell & Lindgren, 1982).

Leksell und Lindgren (1982) betonen, dass die Struktur eines Boards konsistent sein sollte mit der Board-Rolle, die einem spezifischen Subsidiary Board zugeteilt, denn nur dann kann ein Board seine Rolle effektiv ausüben. Ändert sich die Wichtigkeit einer spezifischen Board-Aufgabe bzw. -Rolle, hat das höchstwahrscheinlich Auswirkungen auf die Board-Struktur (Ravasi & Zattoni, 2006).

Neben der spezifischen Rolle des Subsidiary Boards haben Faktoren wie die Lebenszyklusphase, die Unternehmensgröße oder länderspezifische Vorgaben einen Einfluss auf die Festlegung der Subsidiary Board Zusammensetzung. Ein Beispiel für ein länderspezifisches Charakteristikum ist Norwegen. Dort sind die Subsidiary Boards ein wichtiger Mechanismus für die Subsidiary-Angestellten, weshalb Arbeitnehmervertreter in Subsidiary Boards vertreten sind, was gesetzlich vorgeschrieben ist (Huse & Rindova, 2001). Weitere Einflussfaktoren auf Subsidiary Board, deren Zusammensetzung und Aufgaben, werden in Kapitel 2.6 umfassend erläutert, weshalb an dieser Stelle auf keine weiteren Beispiele mehr eingegangen wird.

### **2.5.3 Aktive oder passive Subsidiary Boards**

Unternehmen entscheiden sich bewusst für den Einsatz aktiver oder passiver Subsidiary Boards und dies individuell für jede ihrer Subsidiaries. Wie diese Begrifflichkeiten aktiv und passiv für diese Arbeit definiert werden, das wurde in Kapitel 1.3.7 erläutert. An dieser Stelle soll detaillierter in die Diskussion um die Frage aktive oder passive Subsidiary Boards eingestiegen werden.

Obwohl allgemein davon ausgegangen wird, dass der Einfluss von Boards bereichernd auf ein Unternehmen wirkt (Mintzberg, 1983; Zahra & Pearce, 1989), fanden verschiedene Studien (Gillies & Dickinson, 1999; Kriger, 1988; Luo, 2005) heraus, dass Subsidiary Boards nur in einzelnen Ausnahmefällen existieren oder dann, wenn das Governance- oder Rechtssystem des entsprechenden Landes dies vorschreibt. Derartige Subsidiary Boards, die nur aufgrund regulatorischer Vorgaben bestehen, sind in den meisten Fällen passiv. Sie spielen kaum eine Rolle in Bezug auf Überwachung oder Kontrolle des Subsidiary Managements. 1982 kamen Leksell und Lindgren deshalb

zum Schluss, dass es in großen Konzernen hauptsächlich passive Subsidiary Boards gibt. Die Festlegung von Strategie und Richtlinien, die Kontrolle und Überwachung von Ergebnissen und das Einsetzen des Managements – also die traditionellen Board-Rollen – werden hauptsächlich vom Management übernommen. Subsidiary Boards können somit als rechtliche Formalität ohne Macht oder eine Funktion betrachtet werden. Diese passive Rolle von Subsidiary Boards wird von vielen Managern unterstützt. Sie vertreten die Meinung, dass Subsidiary Boards nur auf dem Papier existieren sollten; für sie sind so genannte inaktive „Paper Boards“ die beste Subsidiary Governance Lösung (Demb & Neubauer, 1990). Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, für die Subsidiary Boards eine aktive Rolle spielen sollten, bspw. durch eine zentrale Mitwirkung bei der Strategieentwicklung. In der Forschung wächst die Anzahl der Verfechter aktiver Subsidiary Boards, die der Meinung sind, dass das Management und das Unternehmen von einflussreichen Boards profitieren (Pearce & Zahra, 1991). Studien, die diese Meinung vertreten, werden in Kapitel 2.5.3.1 vorgestellt. Vertreter passiver Subsidiary Boards folgen in Kapitel 2.5.3.2.

Der Grund, weshalb die Meinungen zur Rolle von Subsidiary Boards teilweise stark auseinandergehen ist, dass es keine einzige beste Subsidiary Governance Lösung gibt. Diverse Studien kamen zum Schluss, dass verschiedene Corporate Governance Mechanismen mehr oder weniger effektiv sind, abhängig vom individuellen internen und externen Kontext des Unternehmens. Auf diese Kontextfaktoren wird in Kapitel 2.6 eingegangen.

#### 2.5.3.1 *Aktive Subsidiary Boards*

Subsidiary Boards sind aus verschiedenen Gründen wichtig für die organisationale Effektivität: Sie stellen wichtige Geschäftskontakte zur Verfügung und stärken damit die Verbindung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt (Bazerman & Schoorman, 1983; Castaldi & Wortman, 1984). Sie liefern wichtige Informationen und beraten das lokale Management. Weiter benötigt man sie für effektive “Checks and Balances”, also um die Interessen der Subsidiary-Aktionäre zu schützen.

Für Kriger und Rich (1987) sollten Subsidiary Boards im Minimum dem Stammhaus Trends und Entwicklungen ihres Landes berichten, die die Strategieumsetzung beeinflussen. Im besten Fall können Subsidiary Boards dabei unterstützen, strategische Möglichkeiten im Subsidiary Land zu identifizieren. Fehlt ein einflussreiches Subsidiary Board, wird das von der lokalen Regierung als Hinweis auf geringes Interesse für lokale Bedürfnisse und Ansprüche aufgefasst. Ein Subsidiary Board stellt einen trag-

fähigen Kompromiss zwischen der kurzfristigen optimalen wirtschaftlichen Lösung aus Muttergesellschaftssicht und der langfristigen Akzeptanz der Subsidiary im entsprechenden Land dar. Das aktive Subsidiary Board ist eine Strategie sowohl für den Umgang mit lokalem rechtlichem und politischem Druck als auch für die Verbesserung des Zugangs zu Informationen über lokale wirtschaftliche Entwicklungen. Kriger & Rich stellen fest, dass eine Corporate Governance Überflutung des Stammhauses vermieden werden muss und der Einsatz von Subsidiary Boards Kostenersparnisse einbringen kann. In ihrem Beitrag sagen die Autoren weiter, dass man Wege finden muss, wie man Subsidiary Boards nutzbar macht. 1988 kommt Kriger mit einem konkreten Vorschlag, nämlich der Einführung lokaler Warnsysteme. Kriger (1988) unterstreicht den Nutzen der Aktivierung von Subsidiary Boards, indem bspw. Aufgaben und Kompetenzen delegiert und dezentralisiert werden, was zu einer Verhinderung der Informations- und Arbeitsüberflutung in der Zentrale führt. Kriger's Forschung weist auf eine zunehmend aktivere Nutzung der beratenden und strategischen Rolle von Subsidiary Boards hin.

Demb und Neubauer (1990) argumentieren, dass sich die Rolle der Subsidiary Boards in Richtung eines „partnership model“ (siehe Kapitel 2.5.3.3) entwickeln sollte, um dem wachsenden Umfang und der zunehmenden Komplexität global agierender Unternehmen zu begegnen. Für Demb und Neubauer sind Subsidiary Boards eine nicht ausgeschöpfte Ressource für Wertschöpfungsmöglichkeiten.

Carrott (1990) kommt zum Schluss, dass das zentrale Management sein Wissen ohne starke Subsidiary Boards durch einen Bottom-Up-Ansatz aufbauen muss, was ineffektiv ist, da die Informationen so diverse interne Interpretationen passieren müssen.

Gillies und Dickinson (1999) weisen darauf hin, dass trotz der positiven Effekte, die starke, unabhängige Subsidiaries einem Multinational bringen können, Subsidiary Boards keine zentrale Rolle spielen. Sie sehen eher eine Bedeutungsabnahme der Rolle von Subsidiary Boards. Dennoch sagen sie aus, dass das Abschaffen von Subsidiary Boards nachteilig ist, vor allem bzgl. des Einflusses auf nationale Regierungen.

Heracleous zeigt in seiner Studie 2001 anhand empirischer Daten auf, dass erwartet wird, Board-Mitglieder verstärkt in Aufgaben wie die Entwicklung von Vision, Mission und Werten, die Richtungsweisung bzgl. Strategie und Strukturen und die Beziehungspflege mit verschiedenen Anspruchsgruppen einzubinden.

Taylor (2001) zählt zwei Hauptgründe auf, weshalb Subsidiary Boards aktiver werden müssen: die zunehmende Geschwindigkeit von Kommunikation und Wettbewerb sowie die fortschreitende Dezentralisierung. Mächtiger Subsidiary Boards sind eher in

der Lage, schnell auf den immer rascher ändernden Weltmarkt zu reagieren. Der Glaube, dass ein Board aus einer Stadt heraus ein Großunternehmen steuern kann, ist unhaltbar. Um der Geschwindigkeit der Kommunikation und des Wettbewerbs beizukommen, müssen große Unternehmen an Agilität gewinnen, was nur durch eine Machtdelegation an lokale Boards gelingen kann. Weiter sind Subsidiary Boards notwendig, um die fortschreitende Dezentralisierung, die geprägt ist von hierarchielosen, internationalen Netzwerken, strategischen Allianzen, Joint Ventures und Outsourcing von IT oder sogar Personalmanagement besser zu steuern. Dezentralisierung bringt neue Herausforderungen für das Management und die Regulatoren mit sich. Nicht zuletzt ändert sich die Situation der Corporate Governance: Die Unternehmensgröße nimmt immer mehr zu und das Managen aus einer einheitlichen Struktur heraus wird immer schwieriger. Board-Strukturen müssen neu überdacht werden. Ein zentrales Dilemma vieler Manager ist, dass ihr Unternehmen schnell wachsen muss, um globalen Service anbieten zu können und gleichzeitig muss die Kapazität da sein, schnell auf die sich rasch ändernden Märkte zu reagieren. Einige der Unternehmen, die dies geschafft haben, haben u.a. ihr Unternehmen in separate rechtliche Einheiten unterteilt und diesen Einheiten ein jeweils separates Board zugeteilt. Diese Boards unterstützen unternehmerische denkende Manager, die in diesen dezentralen, kleinen Einheiten eingesetzt werden. Viele Multinationals müssen jedoch noch die passenden Strukturen für ihre interne Governance erarbeiten, bspw. um Macht und Ressourcen an Subsidiary Boards zu delegieren, damit diese unternehmerisch handeln können.

Für Steger und Brellocks (2006) ist ein starkes, unabhängiges Subsidiary Board am bedeutendsten, wenn sich das globale Umfeld verändert, was häufig durch Länder außerhalb des Hauptsitzes initiiert wird. Brellocks (2008) kommt in seiner Studie zum Schluss, dass der Trend in Richtung Aktivierung von Subsidiary Boards gehen könnte, was die Erkenntnisse von Kriger (1988) und Björkman (1994) bestätigt. Obwohl sich Brellocks kritisch bzgl. der Relevanz von Subsidiary Boards ausdrückt, ist er überzeugt, dass Subsidiary Governance nicht nachhaltig sein kann, ohne Subsidiary Boards langfristig zu involvieren.

Hilb (2010) vertieft ähnlich wie Demb & Neubauer (1990) und Taylor (2001) das Thema der Komplexität internationaler Strukturen und warnt vor einer Führung international tätiger Unternehmen durch reine pro forma-Boards, die keine Führungs- und Kontrollaufgaben innerhalb der Subsidiaries wahrnehmen.



### 2.5.3.2 *Passive Subsidiary Boards*

Obwohl die Verteidiger passiver Subsidiary Boards in der Forschung eine Minderheit darstellen, ist ihre Argumentation relevant für vorliegende Studie.

Tricker (1994) kommt zum Schluss, dass strategische Verantwortung, Kontrolle des Managements und weitere Corporate Governance Aufgaben durch das Management und nicht durch das Board übernommen werden. Die Headquarters präferieren schlanke, effiziente Organisationen um Zuständigkeitskonflikte zu vermeiden und entscheiden sich deshalb dafür, die direkte Interaktion zwischen der Zentrale und dem Subsidiary Management nicht durch die Einführung eines Boards zu behindern. Subsidiary Boards könnten doppelte Weisungslinien für Manager und Board-Mitglieder kreieren, was die Board-Mitglieder in eine Konfliktsituation bringen könnte zwischen den rechtlichen Verpflichtungen gegenüber ihrer Subsidiary und ihrer Verpflichtung als Mitarbeitende gegenüber dem Stammhaus. Zudem geht Tricker davon aus, dass das Einbeziehen des Boards schnelle Entscheidungsfindungen verhindert.

Strikwerda (2009) sagt aus, dass Multinationals unter einem zunehmenden Druck von Seiten diverser Anspruchsgruppen stehen, alles unter Kontrolle zu haben. Deshalb entwickelt sie immer bessere Taktiken, Systeme und Prozesse, um die Kontrolle ihrer Subsidiaries zu verbessern. Dies bringt mit sich, dass Multinationals die Rolle ihrer Subsidiary Boards auf das rechtliche Minimum beschränken.

### 2.5.3.3 *Subsidiary Board Typologien*

Die zwei Subsidiary Board Typologien von Demb und Neubauer (1990) und Hilb (2008b) kombinieren Aussagen zu Aufgaben, Zusammensetzung und Aktivitätsgrad, weshalb sie an dieser Stelle als Abschluss des Kapitels Subsidiary Boards vorgestellt werden.

Demb und Neubauer (1990) verwenden für ihre Subsidiary Board Typologie die beiden Achsen Kontrollbedürfnis des Stammhauses und Erfordernis lokaler Kontrolle, was zu den vier Board-Typen Nominal Board, Paper Board, Empire Model und Full Partnership führt (siehe Abbildung 11). Die Typen unterscheiden sich in folgenden Bereichen: Inputs für die Strategieentwicklung, Verbessern des Verständnisses des Mutterhauses bzgl. der lokalen Situation, Beeinflussung der lokalen Situation, finanzielle Kontrolle sowie strategische Kontrolle. Eine fünfte Rolle, genannt „Tauziehen“ in der Mitte der Typologie soll darauf hinweisen, dass Boards einen Entwicklungspfad durchlaufen.

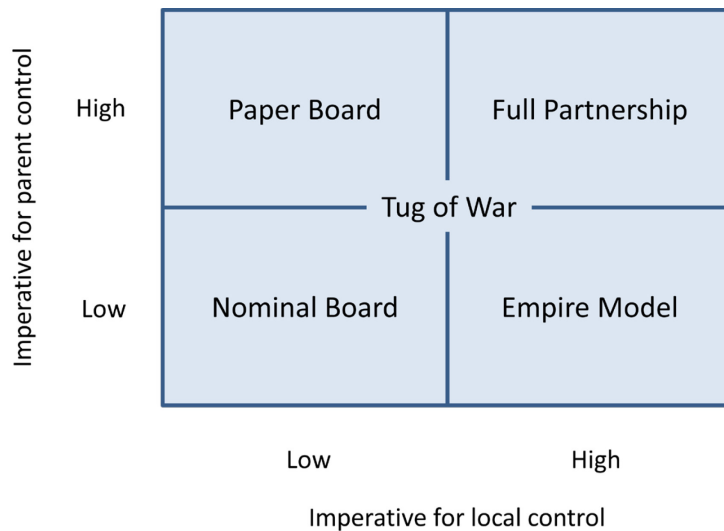


Abbildung 11: Subsidiary Board Typologie Demb & Neubauer (1990)

Die Autoren sagen aus, dass jeder Board-Typ zu einem bestimmten Zeitpunkt die beste Variante ist. Nominal Boards finden sich in instabilen Situationen, hauptsächlich bei neu gegründeten Unternehmen, wo das zentrale Management operativ unterstützt und das lokale Board eher eine optionale Lösung darstellt. Irgendwann geht das Geschäft ganz in die Hände des lokalen Managements über, die Unterstützung durch das Stammhaus lässt nach. Paper Boards kommen den rechtlichen Vorschriften nach, Strategie und Kontrolle werden vom Stammhaus gesteuert. In diesen Situationen führt das lokale Management lediglich aus, was in der Zentrale festgelegt wird. Meist ist dies der Fall, wenn Produkte stark standardisiert sind. Das Empire Model ist dann vorzufinden, wenn lokale Spezifika wie bspw. der Geschmack eine wichtige Rolle spielen, also spezifische Produkte für den lokalen Markt hergestellt werden. Subsidiaries sind in diesen Situationen sehr eigenständig. Beim Partnership Board ist die Hauptaufgabe, die Ziele von Mutter, Tochter und lokalen Anspruchsgruppen auszubalancieren. In dieser Situation genießen die Bedürfnisse des anderen hohe Priorität. Unternehmen, die zentrale Kontrolle behalten wollen, wählen das Nominal oder Paper Board. Unternehmen, die das volle Potential der Subsidiary ausschöpfen wollen, sollten die Varianten Empire Model oder Full Partnership wählen. Wenn Unternehmen das Wertgenerierungspotential von Subsidiary Boards erkennen, werden sie vom Paper Board zum Partnership Board wechseln. Paper Boards tragen nicht zur Wertgenerierung eines Unternehmens bei, da sie am wenigsten in den Bereichen Strategie, Verständnisförderung, Einflussnahme und Kontrolle wirken.

Hilb (2008b) hat ähnliche Subsidiary Board Ansätze definiert wie die von Demb und Neubauer (1990): Alienated Boards, Puppet Boards, Autonomous Boards und Part-

nership Boards. Anstatt der Dimension „lokale Kontrolle“ verwendet er die Dimension „Freiheitsgrad der Subsidiary“ (siehe Abbildung 12):

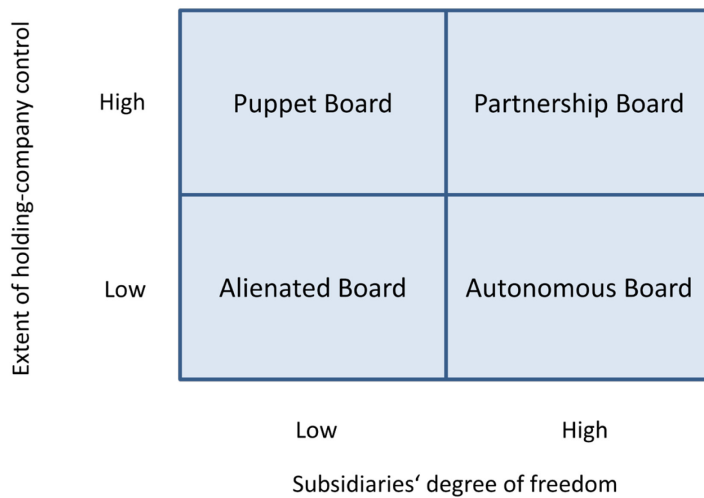


Abbildung 12: Subsidiary Board Typologie Hilb (2008)

Was Demb und Neubauer als „Paper Board“ bezeichnen und Hilb als „Puppen-Board“, sind Gremien, die bspw. aus einem lokalen Anwalt, dem CEO der Subsidiary und einem lokalen Politiker bestehen und vornehmlich dann auftreten, wenn die Führungsgremien der Gruppe keine Notwendigkeit für ein Subsidiary Board sehen, die lokalen Gesetzesbestimmungen jedoch ein solches vorschreiben. Somit wird das Board mit Personen besetzt, die in Einzelfällen (rechtliche Auseinandersetzungen, Reputationsprobleme, etc.) taktisch entscheidend sein können. Darüber hinaus wird aber kein umfangreicher Einsatz erwartet, strategische Auseinandersetzungen bspw. stehen nicht auf der Board-Agenda und die Kontrolle wird über die Zentrale organisiert und ausgeübt. Kriger und Rich (1987) haben für diese Boards den Begriff „dummy boards“ entwickelt. Sie bemängeln, dass diese inaktiven Boards zwar den Buchstaben des Gesetzes folgen, nicht aber dessen Geist. Pearce und Zahra (1991) nennen passive Boards ohne jegliche Entscheidungsmacht „caretaker boards“ oder „statutory boards“.

#### 2.5.3.4 Zusammenfassung und Diskussion aktive/passive Subsidiary Boards

Seit der ersten Studie zu Subsidiary Boards von Leksell und Lindgren (1982) gab es eine Entwicklung. Leksell und Lindgren konnten kein Unternehmen identifizieren, in dem das Subsidiary Board in die Formulierung und Umsetzung der Subsidiary-Strategie involviert war. Keines der Unternehmen nutzte das Subsidiary Board für strategische Themen. Da es keinen Bedarf nach externen oder internen Rollen gab, über-

nahm das Subsidiary Board nur die rechtliche Rolle, nämlich das Erfüllen der rechtlichen Vorgaben des jeweiligen Landes. Kriger und Rich (1987) erkannten eine zunehmende Bedeutung innerhalb von Multinationals hinsichtlich der Frage, wie die Strukturen und der Einsatz von Subsidiary Boards pro-aktiv gestaltet werden können. Kriger (1988) kam ein Jahr später aber immer noch zum Ergebnis, dass Subsidiary Boards nicht existieren oder ineffizient waren. Er vermutete aber, dass die Bedeutung von Subsidiary Boards zunehmen würde. Er deutet auf eine zunehmend aktivere Nutzung von Subsidiary Boards in Beratungs- und Strategierollen hin. Björkman (1994) fand die ersten Hinweise auf eine interne Rolle von Subsidiary Boards und wies darauf hin, dass ihre Bedeutung zunehmen würde. Gillies und Dickinson (1999) kamen zum Schluss, dass die Rolle von Subsidiary Boards rapide an Bedeutung abnimmt und dass sie nur rechtliche Verpflichtungen erfüllen. Dieses „Auf und Ab“ zeigt, dass die Rolle der Subsidiary Boards zum einen einem Wandel zu unterliegen scheint, zum andern aber kontrovers diskutiert wird.

Unabhängig davon, ob man sich für eine aktive oder passive Subsidiary Board Rolle entscheidet, sollte ein Unternehmen die relevanten Umweltfaktoren und internen Spezifika analysieren und bewerten, da diese einen Einfluss auf die Tauglichkeit einer Subsidiary Board Rolle haben (Leksell & Lindgren, 1982). Rollen und Funktionen von Boards hängen sowohl von externen Gruppen als auch von internen Strukturen ab (Zald, 1969). Pye und Pettigrew (2005) sprechen sich deshalb für eine Intensivierung der Forschung im Bereich Kontextfaktoren und deren Einfluss auf Boards aus. Eine Übersicht über den aktuellen Stand dieser Forschung gibt das nächste Kapitel.

## 2.6 Kontextfaktoren

Der Hauptteil der Governance-Forschung sieht Organisationen kontextfrei, anstatt zu analysieren, wie sich verschiedene Umwelten auf Beziehungen und Ergebnisse auswirken (Ketchen et al., 1997). Zahlreiche Studien beschäftigen sich bspw. mit der Verbindung zwischen Corporate Governance und Firmenergebnis, vernachlässigen aber, wie Interdependenzen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt zu Variationen bzgl. der Effektivität verschiedener Governance-Praktiken führen (Aguilera et al., 2008). Steger (2004) erwartet mehr kontextabhängige Ansätze innerhalb der Governance-Forschung, da Faktoren wie die Strategie, das Businessmodell oder Führungspersönlichkeiten die Governance wesentlich beeinflussen. Eine sich daraus ergebende wichtige Aufgabe der internationalen Corporate Governance Forschung formulieren Aguilera et al. (2008) wie folgt: “to uncover the diversity of arrangements and to understand how the effectiveness of corporate governance practices is mediated by their

fit or alignment with situational variables (i.e. context) arising in diverse organizational environments.” Da Corporate Governance in verschiedene soziale Kontexte eingebettet ist (Aguilera & Jackson, 2003), sollte verstärkt erforscht werden, wie die Effektivität von Corporate Governance Praktiken von situativen Bedingungen abhängen (Filatotchev & Boyd, 2009). Auch Scott (2003) ist überzeugt davon, dass die Effektivität von Corporate Governance Mechanismen stark vom Kontext abhängig ist.

Die Kontingenztheorie unterstreicht den situativen, kontextabhängigen Ansatz, indem sie die Vorstellung allgemeingültiger Best Practices ablehnt (Donaldson, 2001). Organisationsmerkmale werden als interdependent mit der Diversität, Fluktuation und Unsicherheit der Umwelt betrachtet; universalistische, kontextfreie Thesen werden abgelehnt. Firmen sollen im sozialen und institutionellen Kontext betrachtet werden, der ihre Strukturen und Leistungen beeinflusst (Davis & Useem, 2002). Ein Vorteil dieses Ansatzes ist, dass erfasst werden kann, wie sich Unternehmen an diese Interdependenzen anpassen, indem sie ihre Charakteristiken und ihr Verhalten beeinflussen (Aguilera et al., 2008). Nach der Kontingenztheorie gibt es somit kein einzelnes, bestes Corporate Governance Design, jedoch sind auch nicht alle Möglichkeiten gleich gut. Verschiedene Governance-Praktiken sind mehr oder weniger effizient, abhängig vom Kontext und den Akteuren (Lawrence & Lorsch, 1967; Scott, 2003), wobei der Kontext die Rolle der Akteure beeinflusst (Aguilera & Jackson, 2003). Ein gewisser Governance-Mechanismus kann somit je nach Kontext unterschiedliche Auswirkungen haben (Aguilera et al., 2008). Die Kontingenztheorie geht von einem offenen System aus, von Kontextabhängigkeiten, von Interaktionen zwischen Unternehmen und Umwelt und von einem breiten Anspruchsgruppenverständnis. Governance ist eingebettet in ein komplexes, soziales und institutionelles Beziehungsnetzwerk zwischen Investoren, Managern, Board-Mitgliedern, Gesetzen, politischen Institutionen, etc. (Monks & Minow, 1995) und wird innerhalb eines holistischen Kontextes untersucht, nicht als einzelner, isolierter Faktor (Aguilera et al., 2008). Die Subsidiaries von Multinationals sind in unterschiedliche Umweltbedingungen eingebettet. Aus diesem Grund kann man davon ausgehen, dass aus der Perspektive der Kontingenztheorie die interne Struktur eines Multinationals nicht homogen ist, sondern sich den diversen Kontextbedingungen der Subsidiaries anpasst (Lawrence & Lorsch, 1967). Die Situation eines Unternehmens umfasst eine bestimmte Anzahl Kontextfaktoren und somit sollte auch die Rolle des Boards entsprechend auf diese verschiedenen Faktoren eingehen.

Konkret auf die Board-Thematik bezogen fehlt es an Forschungstätigkeiten, die den Effekt von Kontextfaktoren auf Boards untersuchen (Zahra & Pearce, 1989). Bisher

wurde Faktoren wie Branche, Firmengröße, Firmensitz, Rechtssystem, Eigentümerstrukturen oder Firmenlebenszyklus zu wenig Beachtung geschenkt (Huse, 1998). All diese haben aber einen Einfluss darauf, welche Board-Praktik die Angemessenste ist (Gabrielsson & Huse, 2009). Ravasi und Zattoni (2006) bemängeln, dass universelle Richtlinien für die Board-Struktur und -Zusammensetzung entwickelt werden, ohne die Spezifität der individuellen Unternehmen zu berücksichtigen. Die OECD scheint hier in eine richtige Richtung zu streben, indem die „Steering Group on Corporate Governance“ in ihrem Konklusionsbericht (OECD, 2010) nach der Finanzkrise ausdrückt, dass sich Struktur, Zusammensetzung und Arbeitsprozesse des Boards der Unternehmenskomplexität anpassen sollen.

Gerade in Bezug auf Stammhaus-Subsidiary-Beziehungen sollte dieser Kontextbetrachtung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden, denn hier haben lokale Bedingungen und Fähigkeiten der Subsidiaries Einfluss auf die Wahl der Governance-Mechanismen (Nohria & Ghoshal, 1994). Lawrence und Lorsch (1967) erläutern, dass Subsidiaries von Multinationals in unterschiedliche Umweltbedingungen eingebettet und unter teilweise verschiedenen geschichtlichen Bedingungen heraus entstanden sind. Aus diesem Grund kann man davon ausgehen, dass aus der Perspektive der Kontingenztheorie die interne Struktur eines Multinationals nicht homogen ist, sondern sich den diversen Kontextbedingungen der Subsidiaries anpasst. Damit ist jede Stammhaus-Subsidiary-Beziehung individuell und Subsidiary Boards können sogar innerhalb eines Unternehmens unterschiedlich ausgestaltet sein. Unterschiede innerhalb eines Unternehmens zu erklären, stand jedoch bisher weniger im Forschungsmittelpunkt; der Fokus der Forschung liegt hauptsächlich auf interorganisationalen Unterschieden (Ghoshal & Nohria, 1989). Björkman (1994) fordert deshalb, die Subsidiary-Forschung auf Faktoren zu konzentrieren, die die Umwelt der Subsidiary Governance beeinflussen. Diverse Studien wurden bereits in diese Richtung durchgeführt und alle kamen zum Ergebnis, dass die Effektivität von Subsidiary Governance Praktiken vom individuellen Kontext abhängt. Die Kontextfaktoren, die am häufigsten in der Forschung untersucht werden, sind nationale, geografische und kulturelle Differenzen, Branche, Eigentümerverhältnisse, Firmengröße, Lebenszyklusphase und CEO-Attribute (Huse, 2005a).

Für vorliegende Studie sind vor allem die Studien interessant, die den Einfluss von Kontextfaktoren auf die Rolle von Subsidiary Boards zum Untersuchungsgegenstand haben. Leksell und Lindgren (1982) fanden folgende Faktoren heraus: Wechselabhängigkeiten und Komplexität, Wettbewerbsintensität, Abhängigkeit vom Subsidiary-Land, Bestand und Funktionalität des administrativen Systems. Zahra und Pearce

(1989) gehen in ihrer Studie davon aus, dass interne (Eigentümerstruktur, Lebenszyklusphase, Komplexität) und externe (Umweltbedingungen, Branche, Gesetzesbestimmungen) Bedingungen die Rollenausübung in den Aufgabenbereichen Service, Strategie und Kontrolle beeinflussen. Gupta und Govindarajan (1991) kommen zum Schluss, dass diverse interne und externe Subsidiary-Merkmale die Kontrollmechanismen innerhalb eines Multinationals beeinflussen: die strategische Bedeutung des lokalen Marktes, die lokalen Ressourcen und Fähigkeiten, die Messbarkeit und Sicherheit von Subsidiary-Ergebnissen sowie das Aufgabenspektrum der Subsidiary. Pettigrew und Whipp (1991) sehen vor allem Kontextfaktoren aus Wirtschaft, Politik und der jeweiligen Branche sowie Änderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens als einflussreich auf Subsidiary Governance. Tricker (1994) sagt aus, dass die Frage, ob man ein Subsidiary Board hat oder nicht und in welcher Form es eingesetzt wird, abhängig ist von der Unternehmensart sowie der Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens und der Subsidiaries. Huse (1998) betont den Einfluss von Ansprüchen und Macht interner und externer Anspruchsgruppen auf die Rolle von Subsidiary Boards. Eine IMD-Studie (2003) fand drei Dimensionen heraus, die die Subsidiary Governance beeinflussen: Charakteristika der Subsidiary (Größe und Alter), Charakteristika der Umwelt (Wettbewerb, Branchendynamiken) und Charakteristika der Gruppe (Eigentümerstruktur der Subsidiary, strategische Bedeutung der Subsidiary).

Die Literaturanalyse führt zum Schluss, dass die Kontextfaktoren, die die Subsidiary Board Arbeit beeinflussen, in die drei Kategorien externe Kontextfaktoren, interne Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens und interne Kontextfaktoren der Subsidiary eingeteilt werden können (siehe Abbildung 13)

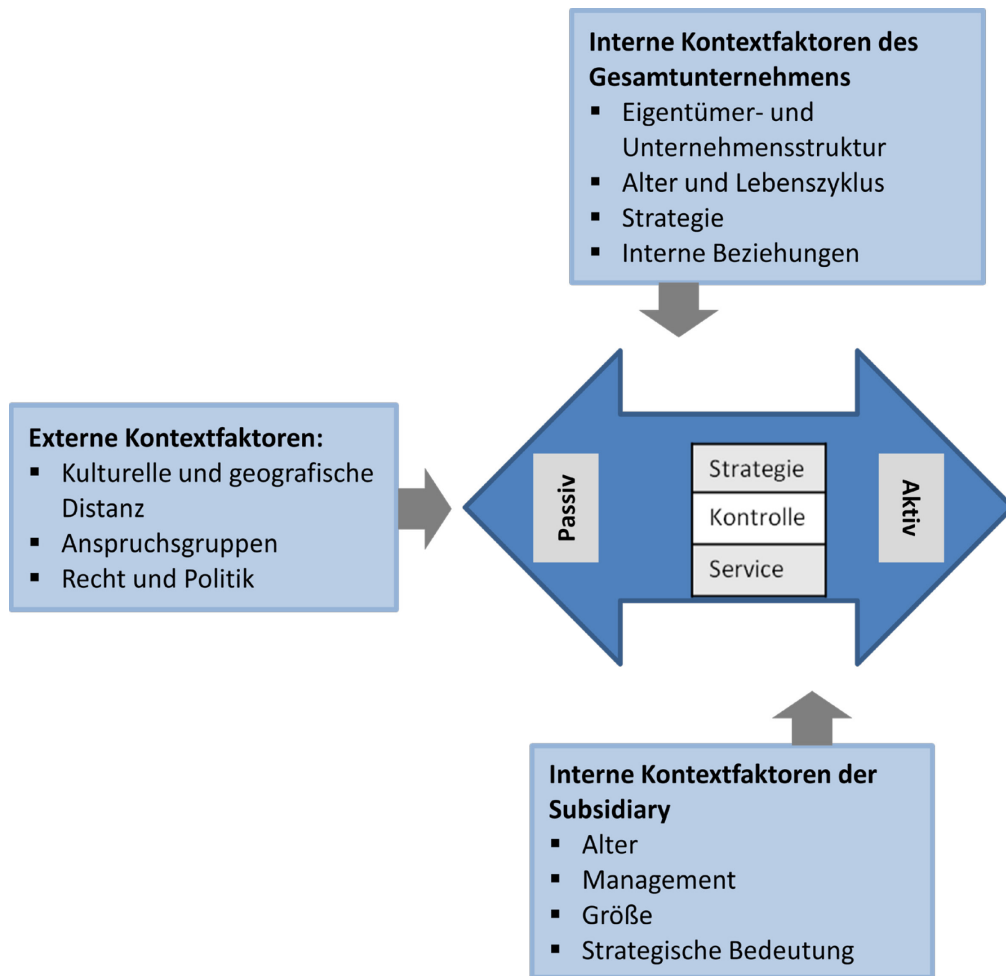


Abbildung 13: Kontextfaktoren

Die entsprechenden Faktoren werden im Folgenden dargestellt, um zum Abschluss dieses Kapitels in Tabelle 4 eine Übersicht über sämtliche innerhalb der Literaturrecherche ermittelten Kontextfaktoren zu geben, die einen Einfluss auf die Subsidiary Governance und damit die Aufgaben der Subsidiary Boards haben.

## 2.6.1 Externe Kontextfaktoren

### 2.6.1.1 *Kulturelle und geografische Distanz*

Die Kontrollintensität wird beeinflusst durch die kulturelle und geografische Distanz zwischen Subsidiary und Stammhaus. Aufgrund des fehlenden Wissens von Seiten Stammhaus bzgl. der Subsidiary-Aktivitäten in weit abgelegenen Ländern verlässt sich das Management in diesen Fällen stärker auf die Subsidiary Board Kontrolle (Björkman, 1994).



### 2.6.1.2 *Anspruchsgruppen*

Die Rolle der Subsidiary Boards hängt von den Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen ab (Huse & Rindova, 2001). Aktionäre üben einen immer stärkeren Druck auf Multinationals aus, alles unter Kontrolle zu haben. Dies führt dazu, dass das Stammhaus Taktiken, Systeme und Prozesse entwickelt, um die Kontrolle über die Subsidiaries auszuweiten. Die Rolle der Subsidiary Boards wird hierbei auf das gesetzliche Minimum gesenkt (Strikwerda, 2009).

Unternehmen, die in einer Branche arbeiten, die für die lokale Regierung von Interesse ist, werden Subsidiary Boards eher für Netzwerkaktivitäten nutzen (Björkman, 1994). Andersherum ausgedrückt übernimmt ein Subsidiary Board kaum Rollen, die mit dem Aufbau und der Pflege von Netzwerken zu tun haben, wenn das Unternehmen innerhalb einer Branche tätig ist, die wenig Regierungsinteresse oder öffentlichen Druck generiert (Leksell & Lindgren, 1982).

Huse (1998) wählte drei norwegische Unternehmen aus, die auf eine Krise mit Refinanzierung, Regeneration oder Reorganisation reagierten. Dabei kam heraus, dass in einer Refinanzierungsphase das Board Überwachungsaufgaben wahrnahm, in einer Regenerationsphase Legitimierung der Managemententscheide oberste Priorität hatte und in der Reorganisationsphase das Board als Beratungsteam eingesetzt wurde. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die Rolle externer Anspruchsgruppen je nach Phase an Wichtigkeit zu- bzw. abnimmt.

### 2.6.1.3 *Recht und Politik*

Je regulierter eine Branche ist, desto mehr wird innerhalb der Boards Wert auf die Verbindung zu Regulatoren, Banken und anderen Interessensgruppen gelegt (Pfeffer, 1972). Zhang, Cavusgil und Roath (2003) kommen zum Schluss, dass standardisierte Governance-Mechanismen wie das Überwachen des Managements durch Boards unter bestimmten Umständen weniger effizient sein können, da verschiedene rechtliche und politische Bedingungen die Effizienz beeinflussen. In einigen Ländern gibt das Gesellschaftsrecht die Board-Zusammensetzung und -Prozesse vor. Dies kann dazu führen, dass Boards in diesen Ländern keine aktive Rolle übernehmen können. In diesen Fällen werden lediglich die rechtlichen Anforderungen erfüllt (Leksell & Lindgren, 1982).

## 2.6.2 Interne Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens

### 2.6.2.1 *Eigentümer- und Unternehmensstruktur*

Kruger (1988) kommt zum Schluss, dass die Eigentümerstruktur das Subsidiary Board beeinflusst. Board in Subsidiaries, die sich nur zum Teil im Besitz der Gruppe befinden, sind tendenziell aktiver als Subsidiaries im Vollbesitz. Damit bestätigt er frühere Forschungsergebnisse von Leksell und Lindgren (1982), die in ihrer Studie herausfanden, dass Subsidiary Boards von 100%-Tochtergesellschaften weniger aktiv Überwachungs- und Koordinationsaufgaben übernehmen als in Beteiligungsunternehmen. Die Subsidiary Boards der Beteiligungsunternehmen waren das Hauptforum für die Koordination der Multinationals-Aktivitäten und die Diskussion der zukünftigen Strategie. Zudem wurden innerhalb der Subsidiary Boards der Beteiligungsgesellschaften Konflikte zwischen Eigentümern diskutiert und gelöst und Entscheidungen aktiver gefällt.

Der Entscheid, in eine Holding-Struktur überzugehen, kann das Bedürfnis nach einem aktiveren Subsidiary Board auslösen (Demb & Neubauer, 1990). Innerhalb von strategischen Holdings ist die Autonomie der Subsidiaries jedoch eher gering. In diesem Fall sind Puppen-Boards sogar wünschenswert, da das Stammhaus alle Vorgaben überschauen und kontrollieren muss. Werden Konzerne allerdings als Finanzholdings geführt, ist eine gewisse Unabhängigkeit der Tochtergesellschaften vonnöten. Finanzholdings wie bspw. General Electrics haben eine derart hohe Anzahl an Subsidiaries, dass eine enge Führung nicht umsetzbar wäre (Herzog, 2010).

### 2.6.2.2 *Alter und Lebenszyklus*

Ein Unternehmen durchläuft verschiedene Phasen (Startup, Wachstum, Reife, Niedergang), innerhalb derer sich bspw. Ressourcen und Fähigkeiten ändern. Dies hat Einfluss auf die Interdependenz zwischen Unternehmen und Umwelt, welche nicht statisch ist, sondern integraler Teil der Organisationsdynamik (Aguilera et al., 2008). Corporate Governance, welche innerhalb der Lebenszyklusforschung als dynamisches System betrachtet wird, hat sich entsprechend den Charakteristika der einzelnen Lebenszyklusphasen anzupassen.

Ältere Firmen in der Reifephase ihres Lebenszyklus haben häufig einen diversifizierteren Ressourcenpool und damit eine höhere Forderung nach Verantwortlichkeit gegenüber ihren Anspruchsgruppen als jüngere Firmen in der Startup-Phase, die durch ihre geringere Ressourcenausstattung einen stärkeren Fokus auf interne, fähigkeitsorientierte Governance-Aspekte setzen. In der frühen Phase steht vor allem der Ressourcen-

und Wissensbeitrag des Boards im Vordergrund, weniger dessen Überwachungsrolle. Im Reifestatus nimmt die Unsicherheit bzgl. Technologie und der Märkte ab, die Nachfrage nach Finanzressourcen nimmt aufgrund des Wachstums zu. Das Unternehmen braucht Zugang zu externen Ressourcen; das Board muss sich dementsprechend gegenüber externen Investoren öffnen. Das Thema Transparenz wird dann bedeutender, Überwachung und Kontrolle durch externe Ressourcenanbieter werden ebenfalls wachsen (Aguilera et al., 2008). In Krisenzeiten nimmt die Bedeutung des Ressourcenzuganges zu, weshalb der Networking-Aufgabe des Boards mehr Gewicht verliehen wird (Filatotchev & Toms, 2003). Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die unterschiedlichen Ressourcenausstattungen des Unternehmens hauptsächlich deshalb zu zyklusabhängigen Board-Rollen führen, weil sich die Rollen externer Anspruchsgruppen ändern (Huse & Rindova, 2001). Auch hier hat also der externe Kontextfaktor Anspruchsgruppen einen großen Einfluss.

Eng verknüpft mit der Lebenszyklusphase eines Unternehmens ist dessen Alter und somit der Zeitpunkt der Gründung. Da ältere Unternehmen zu einer Zeit gegründet wurden, als der externe Druck, Board-Mitglieder stärker in den strategischen Diskurs einzubinden, schwächer war als er sich heute darstellt, sollten diese Unternehmen die Board-Involvierung weniger forcieren. Jüngere Unternehmen hingegen sollten diesem externen Druck offener gegenüber stehen (Fredrickson & Iaquinto, 1989).

### 2.6.2.3 *Strategie*

Multinationals sind heute mit einem Paradox konfrontiert, welches an Einfluss und Komplexität zunehmen wird (Demb & Neubauer, 1990): Auf der einen Seite wird regionale Agilität und Flexibilität sowie ein Anpassen an lokale Gegebenheiten erwartet, auf der anderen Seite ist das Bedürfnis nach Koordination globaler Aktivitäten wachsend (Bartlett & Ghoshal, 1989; Doz & Prahalad, 1991; Kriger & Rich, 1987). Unternehmen sollen sowohl die spezifischen Bedürfnisse der Subsidiary-Länder berücksichtigen als auch über eine globale Integration die Ressourcen weltweit koordinieren (Luo, 2001). Diese Entwicklung wird die Rolle von Subsidiary Boards verändern, die ebenfalls sowohl auf Differenzierung als auch auf Integration fokussieren müssen (Kriger & Rich, 1987). Kriger und Rich (1987) kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass die Aufgabe, auf den Kontext des Unternehmens einzugehen, um gleichzeitig globale Koordinationsaufgaben und nationale Anpassung vorzunehmen, vornehmlich durch Subsidiary Boards übernommen wird. Leksell und Lindgren (1982) fanden in ihrer Studie heraus, dass das Subsidiary Board als Forum eingesetzt werden kann, um eine Balance zwischen Produkt und Region zu erreichen, wenn ein gleichzeitiges Be-

dürfnis nach globaler Integration und lokaler Flexibilität vorhanden ist. In diesem Fall übernimmt das Subsidiary Board hauptsächlich die Managementkontrolle und die unternehmensinterne Koordination.

Globale Integration bringt Größenvorteile und damit Kosteneinsparungen. Hill (2003) hat die beiden Ansprüche Kostenreduktion und lokale Anpassung in vier Strategietypen kategorisiert: Globale Strategie, Transnationale Strategie, Internationale Strategie und Multidomestic-Strategie (siehe Abbildung 14). Je nach Branche ist das Bedürfnis bzw. das Ausmaß dieser beiden Richtungen stärker oder weniger stark ausgeprägt.

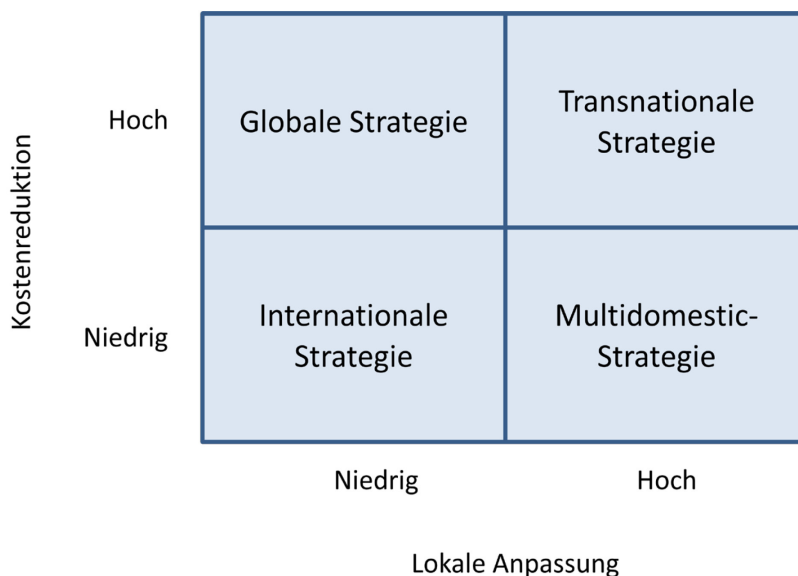


Abbildung 14: Strategien international aktiver Unternehmen (in Anlehnung an Hill & Jones, 1998)

Die globale Strategie wird häufig in Bereichen der Industrieprodukte vorgefunden. Die transnationale Strategie wurde besonders Anfang der 90er Jahre als neue Herausforderung internationaler Märkte erkannt (Bartlett & Ghoshal, 1992). Unternehmen, die dieser Strategie folgen, kombinieren häufig dezentrale Entscheidungsfindung in den Tochtergesellschaften mit zentraler Entscheidung im Headoffice. Unternehmen, die sich für die internationale Strategie entschieden haben, zentralisieren häufig ihre Kernkompetenzen wie Forschung & Entwicklung oder Marketing und überlassen Entscheidungen innerhalb anderer Bereiche den Tochtergesellschaften. Innerhalb der Multidomestic-Strategie haben die Tochtergesellschaften viel Einfluss auf die Strategieentwicklung (Kiel et al., 2006). Angepasst an die gewählte Strategie sehen Kiel et al. (2006) vier Subsidiary Governance Modelle (siehe Abbildung 15): Direkte Kontrolle, duales Reporting, beratendes Board und lokales Board.

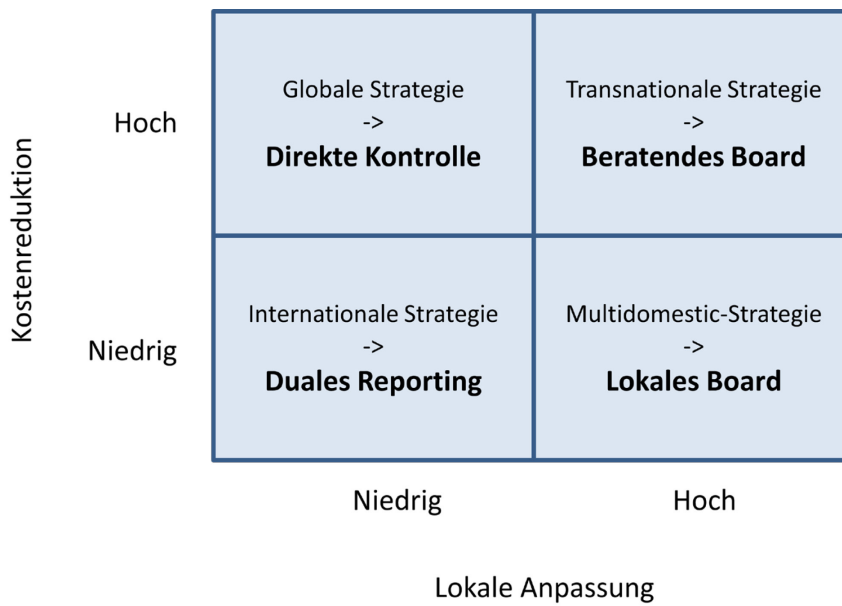


Abbildung 15: Governance-Modelle (in Anlehnung an Kiel, Hendry & Nicholson, 2006)

Bei der direkten Kontrolle übernimmt das Headoffice sämtliche Governance-Funktionen, das Subsidiary Board besteht ausschließlich aus lokalen Managern und ist ein reines Compliance-Board. Board-Sitzungen werden nur bis zum gesetzlich vorgeschriebenen Maß durchgeführt und als reine Formalität betrachtet. Das Stammhaus fordert umfangreiche und regelmäßige Finanzinformationen ein und übernimmt oder überwacht sämtliche wichtigen strategischen Entscheidungen. Das Mutterhaus hat somit eine vollständige Kontrolle über die Tochtergesellschaften. Die globale Effizienz wird durch die Integration sämtlicher Tätigkeiten gesteigert, der lokale CEO hat klare Berichtslinien. Nachteilig ist, dass das Stammhaus meist kein umfängliches Verständnis der lokalen Märkte hat. Zudem bedürfen Entscheidungen aufgrund der Einbindung des Stammhauses längerer Zeitinvestitionen. Beim dualen Reporting wird die Subsidiary Governance aufgeteilt zwischen dem Subsidiary Board und dem Stammhaus. Der Subsidiary CEO rapportiert zum Subsidiary Board und zum Stammhausmanagement. Das Subsidiary Board übernimmt die Rollen, die das Stammhaus erwartet; hauptsächlich arbeitet es in den Bereichen, für die lokales Wissen und lokale Kontakte vonnöten sind (Networking, Stakeholder-Kommunikation, Compliance, Strategie, Kontrolle). Durch diese Vorgehensweise wird das Verständnis lokaler Märkte gefördert, der Subsidiary CEO hat klare Berichtslinien und er bekommt direkte Unterstützung vom Board. Das Stammhaus behält die Kontrollmöglichkeit, gleichzeitig kontrollieren und kommunizieren lokale Board-Mitglieder vor Ort. Nachteilig ist, dass aufgrund der dualen Governance-Verantwortung Ineffizienzen entstehen, indem gewisse Arbeiten von

mehreren Gremien (Management und/oder Board) durchgeführt werden. Die Rolle des Subsidiary Boards kann innerhalb des dualen Reportings geschmälert werden, was zu Demotivation und Unzufriedenheit bei den Board-Mitgliedern führen kann. Auch beim beratenden Board übernimmt das Stammhaus die Governance-Rolle, das Subsidiary Board ist nicht formell als Board registriert, hat somit keine Entscheidungsgewalt, sondern berät lediglich den Subsidiary-CEO. Dieser rapportiert ausschließlich an das Stammhaus-Board. Das Headoffice hat somit direkte Kontrolle über die Tochtergesellschaften. Das Subsidiary Board übernimmt Aufgaben, für die lokale Netzwerke hilfreich sind, ohne Managemententscheidungen zu unterminieren. Subsidiaries profitieren bei dieser Lösung vom Wissen und Netzwerk der Subsidiary Boards und der Subsidiary-CEO hat klare Berichtslinien. Ein Nachteil dieser Variante ist, dass das Stammhaus mangelndes Verständnis der lokalen Märkte hat. Die Distanz erlaubt keine regelmäßigen Firmenbesuche, Kundentermine, etc. Die geografische Distanz, Zeit- sowie Kulturunterschiede führen zudem dazu, dass Überwachung und Feedback durch das Stammhaus schwierig sind. Entscheide haben einen langen Weg. Das lokale Board übernimmt sämtliche Subsidiary Governance Aufgaben, vor allem die strenge Kontrolle der Subsidiary; das Stammhaus übernimmt lediglich die Rolle des Aktionärs. Innerhalb dieser Lösung haben die lokalen Entscheidungsträger ein hohes Maß an Verständnis für lokale Bedingungen. Der Zeit- und Ressourcenaufwand des Stammhauses ist minimal, solange die Subsidiary erfolgreich ist. Hingegen hat das Stammhaus keine direkte Kontrolle über die Tochtergesellschaften. Sollte eine Involvierung des Stammhauses nötig werden, fehlt es dort an lokalem Wissen.

Dass das Thema Strategie anderweitig ebenfalls einen Einfluss auf die Board-Tätigkeit hat, fanden McNulty und Pettigrew (1999) heraus. Ihre Studie ergründete, dass Boards aktiver sind in Phasen strategischer Wechsel.

#### 2.6.2.4 *Interne Beziehungen*

Abhängigkeiten innerhalb eines Konzerns können sowohl zwischen Subsidiary und Stammhaus als auch zwischen den Subsidiaries entstehen und führen häufig zu Machtverschiebungen. Je nach Intensität und Ausprägung dieser Abhängigkeiten entsteht ein individuelles Governance-Bedürfnis und die Rolle der Boards variiert entsprechend. Hohe Wechselabhängigkeiten erhöhen das Bedürfnis nach Integration und Koordination (Leksell & Lindgren, 1982); ein effektives Management von Abhängigkeiten verlangt komplexe Integrationsmechanismen (Gupta & Govindarajan, 1991). Besteht eine Wechselabhängigkeit, ist jeder Beteiligte an einer Zusammenarbeit inte-

ressiert, weil er davon ausgeht, dass das Ziel durch Interaktionen besser zu erreichen ist als durch Aufrechterhalten der Autonomie (Thompson, 1967).

Operiert ein Unternehmen in stark fragmentierten Märkten mit ausschließlich lokalen Konkurrenten in diversen Ländern, sind die Subsidiaries nicht voneinander abhängig. Häufig werden in diesem Fall die Subsidiaries über finanzielle Ziele geführt, Integration und Koordination sind nicht nötig, das Board übernimmt lediglich die Funktionen, die rechtlich vorgeschrieben sind (Leksell & Lindgren, 1982). Doch sehr häufig bestehen Wechselabhängigkeiten zwischen Subsidiaries; das Ergebnis einer Subsidiary hängt von den Aktionen einer anderen ab (Watson O'Donnell, 2000). Wettbewerbsentscheidende Ressourcen oder Fähigkeiten müssen dann über Netzwerke untereinander ausgetauscht werden. Das Ausmaß der Abhängigkeit ergibt sich aus den Transaktionsflüssen und der Position innerhalb des Multinational-Netzwerkes (Gupta & Govindarajan, 1991). Die Studie von Astley und Zajac (1990) hat gezeigt, dass die Macht einer Untereinheit höher ist, wenn diese Untereinheit mit anderen Untereinheiten eine Wechselabhängigkeit eingeht. Mit zunehmender internationaler Wechselabhängigkeit gewinnen die Taten und Entscheide einer Subsidiary Einfluss auf das Gesamtunternehmen. Aus diesem Grund wird es mit zunehmender internationaler Wechselabhängigkeit wichtiger, die Subsidiary-Entscheidung mit den Zielen des Gesamtunternehmens abzustimmen. Die der Agency-Theorie entstammenden Mechanismen Überwachung und Incentivierung sind hierfür nicht effektiv, da sie Informations- und Ressourcenaustausch behindern und opportunistisches Verhalten fördern (Ghoshal & Moran, 1996). Gegen den Einsatz von Incentivierung spricht zudem, dass die Ergebnisse nicht den spezifischen Individuen zugeordnet werden können (Wageman, 1995). Kooperatives Verhalten wird im Fall internationaler Wechselabhängigkeiten nötig, welches am besten durch soziale Kontrolle erreicht werden kann, deren Ziel es ist, dass sich die Individuen mit dem Gesamtunternehmen identifizieren und dass sich diese Identifikation über den Zeitverlauf zu einer Internalisierung der Werte und Ziele entwickelt (Ouchi, 1979). Kontrollaufgaben des Boards sind also weniger bedeutend, je intensiver interne Abhängigkeiten zwischen Subsidiaries bestehen und je höher der Einfluss einer Subsidiary auf das Gesamtunternehmen ist.

Autonomie wird einer Subsidiary dann gegeben, wenn sie die Bedürfnisse und Erwartungen des lokalen Marktes besser bewerten und die spezifischen Ressourcen, die zur Erfüllung dieser Erwartungen eingesetzt werden müssen, besser identifizieren kann (Watson O'Donnell, 2000). Wenn von Seiten Stammhaus wenig Autonomie geschenkt wird, also bspw. großer Druck auf das Subsidiary Management ausgeübt wird, sich an Regeln, Standards und Entscheide zu halten, wird das Subsidiary Management die

Service-Rolle des Subsidiary Boards stärker in Anspruch nehmen als dessen Kontrollrolle, da die Kontrolle bereits durch das Stammhaus ausgeübt wird (Huse & Rindova, 2001).

### **2.6.3 Interne Kontextfaktoren der Subsidiary**

#### **2.6.3.1 *Alter***

Neu aufgebaute Einheiten werden enger kontrolliert, häufig durch ein Subsidiary Board, das sich aus Managern des Stammhauses zusammensetzt. Besonders nach einer Akquisition muss sichergestellt werden, dass die neue Subsidiary zufriedenstellend arbeitet. Das Subsidiary Board übernimmt in der Anfangsphase auch eine Integrationsrolle, um Synergiepotentiale sicherzustellen. Ist die Sicherheit nach einer gewissen Zeit vorhanden, wird die Kontrolle gelockert (Björkman, 1994).

Hilb (2008b) hat Auswirkungen des Internationalisierungslebenszyklus auf Subsidiary Boards erforscht: Nachdem zu Beginn der Internationalisierung hauptsächlich Expatriates in den Subsidiary Boards sitzen, gewinnt im zweiten Stadium die lokale Autonomie der Subsidiaries an Bedeutung, was zur Rekrutierung lokaler Board-Mitglieder führt. Dies findet vor allem in Branchen statt, wo der Kontakt mit lokalen Institutionen wichtig ist. Hierfür werden häufig lokale Anwälte, der Subsidiary-CEO und ein lokaler Politiker gewählt, was man als Puppen-Board bezeichnen könnte. Management und Board der Gruppe sehen keine Notwendigkeit für ein Subsidiary Board und gründen dies nur, weil das lokale Gesetz dies einfordert. Diesen Subsidiary Boards werden somit keine bedeutenden Aufgaben übertragen und sie kommen nur dann zum Einsatz, wenn ihre Funktion von Nutzen ist, sei das bei einer rechtlichen Auseinandersetzung oder beim Auftreten von Reputationsproblemen. Sie dienen somit ausschließlich der Einhaltung rechtlicher Vorschriften und verhindern konstruktive Konflikte sowie Wertgenerierung. Hilb kommt demnach zum ähnlichen Schluss wie Björkman, nämlich dass die Aktivität von Subsidiary Boards zu Beginn eines Subsidiary-Lebenszyklus höher ist – Expatriates gehen mit einem klar formulierten, ehrgeizigen Ziel in dieses Amt – und mit der Zeit abnimmt, da Kontrolle und Integration von weniger Brisanz sind und die Notwendigkeit eines Subsidiary Boards vor allem vom Management nicht mehr gesehen wird. Hilb schlägt deshalb einen globalen Board-Ansatz vor, der versucht die Unternehmens- und Kulturspezifitäten sowie die nationalen Board-Differenzen zu integrieren und damit zu einer besseren Angleichung an die globale Vision und die Strategie des Stammhauses führt, während gleichzeitig lokale Bedingungen und Stärken berücksichtigt werden



### 2.6.3.2 *Management*

Dass das Management einen Einfluss auf die Subsidiary Boards hat, wird vor allem durch die Aussage von Björkman (1994) hervorgehoben, der vorschlägt, die Forschung auf Faktoren zu fokussieren, die die Umwelt und die Einstellung von Subsidiary und Stammhaus-Managern beeinflussen, um Subsidiary Governance besser zu verstehen.

Das Einsetzen von Stammhaus-Mitarbeitenden innerhalb des Subsidiary Top Managements reduziert das Bedürfnis nach einem kontrollierenden Subsidiary Board (Björkman, 1994). Zur selben Erkenntnis kommen Du, Deloof und Jorissen (2011). In ihrer Studie finden sie heraus, dass Subsidiary Boards eher passiv sind, wenn der Subsidiary CEO eine Managementposition im Stammhaus innehat. Dies erklären sie damit, dass es einen Substitutionseffekt zwischen Management und Board gibt. Dies widerspricht der Erkenntnis von Kriger (1988). Er sagt aus, dass sich die Wichtigkeit der externen Rolle des Subsidiary Boards erhöht, wenn das Subsidiary Management aus Ausländern besteht, was häufig der Fall ist, wenn Stammhaus-Mitarbeitende entsandt werden. Das Subsidiary Management kann in diesem Fall das Board einsetzen, um das eigene Beziehungsnetz aufzubauen und um Rat bzgl. des Agierens im lokalen Umfeld einzuholen.

### 2.6.3.3 *Größe*

Die Größe einer Subsidiary kann als Maß für deren Ressourcenausstattung und/oder deren Macht gesehen werden (Hedlund, 1980). Große Subsidiaries haben normalerweise einen hohen Autonomiegrad entwickelt, vor allem dann, wenn sie schon lange aktiv sind. Gleichzeitig profitiert das Gesamtunternehmen von der Integration dieser großen Subsidiary, was zu Konflikten führen kann zwischen dem Wunsch nach Integration und dem Wunsch nach Unabhängigkeit (Bartlett & Ghoshal, 1989). Integration kann unter Einsatz administrativer Systeme erreicht werden; formale Kontrollsysteme und eine definierte Firmenpolitik ersetzen dann häufig die Kontrollfunktion des Boards (Leksell & Lindgren, 1982). Du, Deloof und Jorissen (2011) haben dem widersprechend herausgefunden, dass Subsidiary Boards aktiver sind, wenn die Subsidiary im Vergleich zu anderen Subsidiaries groß ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Informationsasymmetrie zwischen Stammhaus und Subsidiary groß ist und es für das Stammhaus schwierig wird, das Verhalten des Subsidiary Managements zu überwachen. Zudem hat eine große Subsidiary komplexe Inhalte zu bewältigen, was zu einer schweren Messbarkeit der Ergebnisse führt. Die Kontrolle über ein Subsidiary Board

ist somit die beste Lösung. Mehr oder weniger ausgeprägte Informationsasymmetrien zwischen Stammhaus und Töchtern führen somit zu unterschiedlichen Agency-Problemen, die wiederum die Wahl der Governance-Mechanismen bestimmen. Einem höheren Grad an Agency-Problemen wird mit vermehrter Kontrolle begegnet (Kim et al., 2005), die unter anderem über das Subsidiary Board ausgeübt wird.

Kleinere Subsidiaries verfügen meist über weniger Ressourcen und lokale Anspruchsgruppen schenken ihnen weniger Aufmerksamkeit (Luo, 2001). Dementsprechend passiver sind Subsidiary Boards in kleineren Tochtergesellschaften.

#### 2.6.3.4 *Strategische Bedeutung*

Multinationals teilen ihren Subsidiaries abhängig von der externen Umwelt, der gewählten Konzernstrategie (Cullen & Parboteeah, 2008), den Subsidiary-Fähigkeiten (Harzing, 2000) und -Ressourcen (Cullen & Parboteeah, 2008) sowie den Transaktionszu- und -abflüssen (Austausch von Expertise oder strategisch wichtigen Marktdaten) (Gupta & Govindarajan, 1991) unterschiedliche Rollen und Verantwortungen zu. Eine differenzierte Abstimmung zwischen strategischer Rolle der Subsidiary und entsprechendem Governance-Mechanismen wird als zentrales Kontingenzerfordernis betrachtet, um gute Unternehmensergebnisse zu erzielen (Ghoshal & Nohria, 1989; Nohria & Ghoshal, 1994).

Birkinshaw und Morrison (1995) unterscheiden drei strategische Rollen von Subsidiaries: local implementor, specialized contributor und world mandates. Diese entstehen aufgrund unterschiedlicher Anforderungen an länderübergreifende Integration und lokale Anpassung. Local implementors gehen auf lokale Bedingungen und Bedürfnisse ein. Die Entscheidungsmacht ist dezentral organisiert, um schnelle und für den lokalen Kontext sensitive Reaktionen sicherzustellen. Specialized contributors sind hochgradig abhängig vom Stammhaus und müssen die von dort bestimmte Strategie umsetzen. Die Entscheidungsmacht ist zentralisiert, um eine integrierte Reaktion auf den globalen Wettbewerb sicherzustellen. Innerhalb von world mandates liegt die strategische Verantwortung zwar in der Zentrale und Unternehmensziele werden weltweit koordiniert, die strategische Kontrolle wird aber auf die Subsidiaries verteilt. Indem gemeinsame Werte entwickelt werden, kann sichergestellt werden, dass Subsidiaries ihre lokalen Fähigkeiten und Ressourcen nutzen, um die Gesamtunternehmensinteressen zu verfolgen. Dass die strategischen Rollen eine Auswirkung auf die Tätigkeit der Subsidiary Boards haben, ist naheliegend. So variiert zum Beispiel die Service-Rolle des Subsidiary Boards entsprechend der strategischen Integration der Subsidiary in das Gesamtun-

ternehmen. Du, Deloof und Jorissen (2011) haben darauf aufbauend herausgefunden, dass ein Subsidiary Board aktiver ist im Fall eines world mandate und wenn sich die Subsidiary stark an lokale Anforderungen anpasst. World mandate Subsidiaries verfügen über ein hohes Maß an spezialisiertem Wissen, die Informationsasymmetrie zu anderen Töchtern und dem Stammhaus ist also groß, die Überwachung einer solchen Subsidiary fällt schwer und aufgrund der Komplexität der Aufgaben wird auch die Ergebnismessung schwer. Ein aktives Subsidiary Board ist somit eine gute Lösung, um diese Subsidiaries zu kontrollieren. Auch in diesem Fall bestimmt die Rolle der Subsidiary die Informationsasymmetrie und damit den Governance-Mechanismus.

Weiter beeinflusst die strategische Wichtigkeit<sup>21</sup> einer Subsidiary die Subsidiary Board Arbeit. Diese bestimmt den Interessensgrad, den das Stammhaus der Subsidiary zukommen lässt (Leksell & Lindgren, 1982) und hat Einfluss auf die Art und Weise, wie das Subsidiary Board eingesetzt wird. Subsidiary Boards wichtiger Subsidiaries werden häufiger für Koordinationsaufgaben eingesetzt (Björkman, 1994). Eine signifikante Beziehung zwischen der relativen Wichtigkeit einer Subsidiary und der internen Kontrolle durch das Subsidiary Board konnte Björkman nicht nachweisen. Kriger und Rich (1987) fanden in ihrer Studie heraus, dass der Einsatz von Subsidiary Boards u.a. von der Empfänglichkeit des Stammhauses gegenüber Informationen der Subsidiaries abhängt, welche wiederum je nach strategischer Bedeutung der Subsidiary variiert. Leksell und Lindgren (1982) kamen zum Ergebnis, dass in strategisch wichtigeren Subsidiaries bedeutendere Personen aus der Zentrale in die Subsidiary Boards entsandt wurden, was zu einer höheren Relevanz dieser Boards führte.

#### **2.6.4 Zusammenfassung Kontextfaktoren**

Tabelle 4 stellt die wichtigsten Studien zur Auswirkung interner und externer Kontextfaktoren auf die Subsidiary Board Rolle zusammen:

---

<sup>21</sup> Die sich messen lässt anhand der finanziellen Leistung, dem Umfang innerbetrieblicher Transaktionen, der Höhe des Anlagevermögens und der strategischen Wichtigkeit bzw. Größe des lokalen Marktes

Kontextfaktor	Autoren	Zentrale Erkenntnisse
<b>Externe Kontextfaktoren</b>		
Kulturelle und geografische Distanz	Björkman (1994)	Aufgrund des fehlenden Wissens von Seiten Stammhaus bzgl. der Subsidiary-Aktivitäten in weit abgelegenen Ländern verlässt sich das Management auf die Subsidiary Board Kontrolle.
Anspruchsgruppen	Leksell & Lindgren (1982)	Generiert eine Branche wenig öffentlichen Druck, übernimmt ein Subsidiary Board kaum Netzwerkaktivitäten.
	Björkman (1994)	Ist die Branche von Interesse für die lokale Regierung, werden Netzwerkaktivitäten von Subsidiary Boards benötigt.
	Huse (1998)	Die Rolle externer Anspruchsgruppen nimmt je nach Krisenphase zu oder ab, was zu Variationen der Subsidiary Board Aufgaben Überwachung, Legitimierung, Beratung führt.
	Strikwerda (2009)	Zunehmender Druck von Aktionären führt zu standardisierten Kontrollsystemen; die Kontrollaufgabe von Subsidiary Boards verliert an Bedeutung.
	Recht und Politik	Pfeffer (1972)
	Leksell & Lindgren (1982); Zhang, Cavusgil & Roath (2003)	Rechtliche und politische Vorgaben können die Rolle von Subsidiary Boards stärken oder schwächen.
<b>Interne Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens</b>		
Eigentümer- und Unternehmensstruktur	Leksell & Lindgren (1982); Kriger (1988)	Subsidiary Boards von sich in Teilbesitz befindenden Subsidiaries sind aktiver als die von Subsidiaries im Vollbesitz.
	Demb & Neubauer (1990)	Holding-Strukturen erhöhen das Bedürfnis nach einem aktiven Subsidiary Board.
Alter und Lebenszyklus	Fredrickson & Iaquinto (1989)	Ältere Unternehmen hatten zum Gründungszeitpunkt weniger Druck, Board-Mitglieder stärker einzubinden.
	Huse & Rindova (2001)	Unterschiedliche Ressourcenausstattungen je Lebenszyklusphase führen zu zyklusabhängigen Board-Rollen, weil sich die Rollen externer Anspruchsgruppen

		pen ändern.
	Filatotchev & Toms (2003)	In Krisenzeiten nimmt die Bedeutung des Ressourcenzuganges zu, weshalb der Networking-Aufgabe des Boards mehr Gewicht verliehen wird.
Strategie	Leksell & Lindgren (1982); Kriger & Rich (1987)	Der Druck, gleichzeitig globale Koordinationsaufgaben und nationale Anpassung vorzunehmen, führt zu vermehrtem Bedarf an aktiven Subsidiary Boards.
	McNulty & Pettigrew (1999)	In Zeiten strategischen Wandels sind Subsidiary Boards aktiver.
	Kiel, Hendry & Nicholson (2006)	Je nach Intensität der beiden Ausprägungen Kostenreduktion und lokale Anpassung übernimmt das Subsidiary Board eine mehr oder weniger aktive Rolle.
Interne Beziehungen	Leksell & Lindgren (1982)	Bei wenig internen Wechselabhängigkeiten sind Integration und Koordination kaum bedeutsam und Subsidiary Boards eher passiv.
	Huse & Rindova (2001)	Wird Druck auf das Subsidiary Management ausgeübt, nimmt das Subsidiary Management die Servicerolle des Subsidiary Boards stärker in Anspruch als dessen Kontrollrolle, da diese bereits durch das Stammhaus ausgeübt wird.
<b>Interne Kontextfaktoren der Subsidiary</b>		
Alter	Björkman (1994)	Neu aufgebaute Einheiten werden enger durch das Subsidiary Board kontrolliert. Das Subsidiary Board übernimmt in der Anfangsphase eine Integrationsrolle, um Synergiepotentiale sicherzustellen. Ist die Sicherheit nach einer gewissen Zeit vorhanden, wird die Kontrolle gelockert
Management	Kriger (1988)	Besteht das Top Management der Subsidiary aus Ausländern, erhöht sich die Wichtigkeit der externen Rolle des Subsidiary Boards.
	Björkman (1994)	Das Einsetzen von Stammhaus-Mitarbeitenden innerhalb des Subsidiary Top Managements reduziert das Bedürfnis nach einem kontrollierenden Subsidiary Board.
	Du, Deloof & Jorissen (2011)	Subsidiary Boards sind eher passiv, wenn der Subsidiary CEO eine Managementposition im Stammhaus innehat
Größe	Leksell & Lindgren (1982)	Große Subsidiaries bedürfen aufwändiger Integrationsmechanismen, für die häufig administrative (Kontroll)Systeme eingesetzt werden. Diese ersetzen die Kontrollfunktion des Boards.
	Luo (2001)	Kleinere Subsidiaries verfügen meist über weniger Ressourcen und lokale Anspruchsgruppen schenken ihnen weniger Aufmerksamkeit, wodurch das Subsidi-

		ary Board weniger externe Aufgaben wahrnimmt.
	Du, Deloof & Jorissen (2011)	Subsidiary Boards von großen Subsidiaries sind aktiver
Strategische Bedeutung	Leksell & Lindgren (1982)	Wichtigere Subsidiaries haben bedeutendere Boards.
	Björkman (1994)	Subsidiary Boards wichtiger Subsidiaries werden häufiger für Koordinationsaufgaben eingesetzt. Die Kontrollrolle wird nicht beeinflusst durch die Wichtigkeit der Subsidiary.
	Kim, Prescott & Kim (2005)	Die strategische Rolle der Subsidiary bestimmt die Agency-Probleme, die wiederum die Kontrollaufgaben des Subsidiary Boards definieren.
	Du, Deloof & Jorissen (2011)	Subsidiary Boards von world mandates sind aktiver.

Tabelle 4: Übersicht Studien Kontextfaktoren

Eine interessante Erkenntnis dieser Literaturrecherche ist, dass obwohl es diverse Kategorien von Kontextfaktoren gibt, die die Rolle von Subsidiary Boards beeinflussen, doch in den meisten Fällen die externen Anspruchsgruppen die Instanz ist, die den relevanten Einfluss hat. Die Ressourcenabhängigkeit des Unternehmens, die je nach Lebenszyklusphase variiert, führt zu mehr oder weniger Macht bestimmter Ressourcenanbieter; entsprechend wird die Board-Aufgabe ausgestaltet. Wird der Ruf nach einer lokalen Anpassung bspw. der Produkte laut, braucht es ein lokales Board, das Kenntnisse der jeweiligen Märkte mitbringt. Wird eine Tochtergesellschaft groß, zieht sie die Aufmerksamkeit lokaler Anspruchsgruppen auf sich, das Subsidiary Board hat eine externe Rolle wahrzunehmen. Dies stützt die Erkenntnis aus Kapitel 2.5.1.3, die aussagt, dass bei Subsidiary Boards vor allem die nach außen gerichteten Service-Aufgaben von Bedeutung sind.

## 2.7 Folgerungen

Das Themenfeld der Corporate Governance wurde lange Zeit ausschließlich auf Basis der Agency-Theorie diskutiert und erforscht. Diese theoretische Grundlage hat zur Dominanz bestimmter Ausgestaltungsmerkmale von Boards geführt und bewirkt bis heute eine Teilung in angelsächsische und nicht-angelsächsische Corporate Governance Systeme. Nichtsdestotrotz fand innerhalb der Forschung besonders in den letzten Jahren eine Ausweitung der theoretischen Grundlagen zu einer ganzheitlicheren Sicht statt. Forschende fokussieren sich immer mehr auf Board-Rollen jenseits der

Kontrolle. Die Anspruchsgruppentheorie bspw. unterstützt die Service-Rolle des Boards, die Stewardship-Theorie die Strategiearbeit innerhalb der Boards. Durch das Hinterfragen bzw. Ergänzen der Agency-Theorie mithilfe des multitheoretischen Ansatzes werden auch andere Anspruchsgruppen jenseits der Aktionäre in die Corporate Governance Diskussion integriert. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie führt Geschäftspartner ins Feld, die Institutionentheorie die Gesellschaft als Ganzes. Die Frage nach den individuellen, persönlichen und teilweise gar egozentrischen Zielen und Bedürfnissen des Managements wird unter Einbezug der Managerhegemonietheorie kontroverser und unter Einbezug psychologischer und soziologischer Hintergründe diskutiert.

Die Aufgaben innerhalb der Kategorien Strategie, Kontrolle und Service wahrzunehmen und den Ansprüchen diverser Anspruchsgruppen gerecht zu werden, ist eine innerhalb der Forschungsgemeinschaft ausformulierte Herausforderung, der Boards und Subsidiary Boards in der Praxis nicht immer gerecht werden. Subsidiary Governance Schwachstellen kamen vor allem in der letzten Finanzkrise zum Vorschein. Mangelhafte Board-Arbeit wurde und wird verstärkt mit Konkursfällen in Verbindung gebracht (Daily & Dalton, 1994). So wurde dem Board von HP bei der Besetzung und Entlassung diverser CEOs innerhalb einer kurzen Zeitperiode mehrere Fehler vorgeworfen. Das Board von News Corporation wurde aufgrund seiner Passivität kritisiert, als der Hacking-Skandal das Unternehmen erschütterte. Das BP-Board soll den Umgang mit dem Tankerunglück vor dem Golf von Mexiko mangelhaft überwacht haben (Economist, 2011). Auch Unternehmensskandale der Schweiz wurden vor allem mit Schwächen der jeweiligen Boards in Verbindung gebracht (Ruigrok, Peck, & Hansueli, 2006). Das Swissair-Grounding verbindet Hilb (Dünnenberger, 2010) bspw. mit der Schwäche der Schweiz in Bezug auf den Aufbau der Verwaltungsratsrollen. Das Board führte zu dieser Zeit zu wenig Gestaltungs- und Kontrollaufgaben aus, zudem seien teilweise die falschen Personen in diese Gremien gesetzt worden. Diese Beispiele oder Kritikpunkte stellen „Anwendungsfälle“ der sechs Organisationstheorien dar. So bestätigt die Problematik, dass Boards von mächtigen CEOs dominiert werden und dadurch keine unabhängigen Beurteilungen abgeben können, die Managerhegemonietheorie. Die Gier einzelner Manager stellt die Annahme der Stewardship-Theorie, der Mensch ist grundsätzlich vertrauenswürdig und selbstlos, in Frage. Die Anforderung der Agency-Theorie, dass Subsidiary Boards Kontrollfunktionen übernehmen sollen, wurde nicht erfolgreich umgesetzt, unter anderem aufgrund der Komplexität der Märkte und Großkonzerne.

Diese Komplexität interner Unternehmensstrukturen, die durch die voranschreitende Globalisierung immer grösser wird, führt dazu, dass die klassischen Governance-Mechanismen Ergebniskontrolle und Incentivierung, welche dem Aktienmarktkapitalismus und damit dem angelsächsischen Shareholder-Ansatz entstammen, an ihre Grenzen stoßen. Die Messbarkeit von Leistungen einzelner Personen innerhalb eines Multinationals ist kaum mehr möglich. Auch externe Marktmechanismen werden innerhalb des Netzwerkes Multinational ausgeschaltet. Eine Verhaltenskontrolle der Boards gegenüber dem Management der Subsidiaries ist deshalb der zentrale Subsidiary Governance Mechanismus.

Nichtsdestotrotz wurde innerhalb der Forschung aber erkannt, dass Boards, die nur ihre Kontrollarbeit durchführen, ohne gleichzeitig in die Strategiearbeit involviert zu sein, bspw. im Bereich Risikomanagement keine angemessenen Empfehlungen aussprechen können. Das Board, das nur gemäß der Agency-Theorie agiert, scheint also an seine Grenzen zu stoßen. Ein logischer Schluss, der an dieser Stelle gezogen werden könnte ist, die Strategie-, Kontroll- und Service-Aufgaben der Boards zu intensivieren. Doch dies bringt die Gefahr mit sich, dass die Arbeitsteilung zwischen Management und Board unscharf wird, wie Macus 2003 herausfand. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass sich Vertreter des passiven Boards vor allem im Management finden lassen, welches sich durch ein aktives Board eingeschränkt und teils bedroht fühlt, wie diverse empirische Erhebungen zeigen. Dies verweist auf ein weiteres Dilemma, dem sich Board gegenüber sehen ist: Von ihnen wird auf der einen Seite erwartet, sich aktiver mit der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen, auf der anderen Seite sollen sie sich nicht zu stark einmischen, das Management nicht in seiner Arbeit bremsen und vor allem ihre Unabhängigkeit bewahren (Brändle, 2007). Sie sollen den Überblick über das Unternehmen und damit einen Kontrollblick behalten und gleichzeitig das Management unterstützen. Hier die richtige Balance zu halten, ist eine große Herausforderung (Daily et al., 2003a). Sie müssen die Investitionen der Firmeneigentümer schützen, ohne die Verantwortlichkeit der Geschäftsführung vom Management an sich zu reißen (Lorsch & MacIver, 1989). Sie sollten das Vertrauen des Managements gewinnen und dennoch einen gesunden Abstand halten, um die Kontrolle effektiv durchführen zu können (Daily et al., 2003a). Roberts et al. (2005) fassen das mit drei Konfliktfelder zusammen: Board-Mitglieder sollten sein „engaged, but non-executive“, „challenging, but supportive“ und „independent, but involved“.

Die Herausforderung liegt nahe bei dem zentralen Spannungsfeld passive versus aktive Subsidiary Boards. Die Literaturanalyse lässt diesbezüglich eine Schlussfolgerung zu: Passive Subsidiary Boards, die lediglich aufgrund gesetzlicher Vorschriften gegründet



wurden, haben keinerlei positive Effekte für das Unternehmen; einen Schaden richten sie direkt auch nicht aus – indirekt allerdings eventuell schon, dann nämlich, wenn sie Missstände nicht erkennen, die bspw. durch Managementfehlentscheidungen entstanden sind. Aktive Subsidiary Boards hingegen können wertvolle Inputs liefern. Ihre negativen Effekte werden hauptsächlich vom Management geäußert, das sich seiner Eigenständigkeit beraubt sieht. Eine allgemein gültige Lösung für diese Frage lässt sich in der Literatur nicht finden, jedoch ist eine Erkenntnis zu ziehen: Der Entscheid für aktive oder passive Subsidiary Boards muss bewusst gefällt werden mit all den damit verbundenen Konsequenzen für das zentrale Board, das zentrale Management und das lokale Management. Zentral hierbei ist die Berücksichtigung externer und interner Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens und der jeweiligen Subsidiary. Im Zentrum stehen die diversen Anspruchsgruppen, die einen direkten Einfluss auf die Subsidiary Governance haben – bspw. als Vertreter einer lokalen Regulierungsbehörde – die aber auch einen indirekten Einfluss haben, indem ihr Status oder ihr Einfluss von anderen Kontextfaktoren tangiert wird. Subsidiary Governance wird aufgrund dieser Tatsache dementsprechend immer und zukünftig immer mehr im Fokus verschiedener Anspruchsgruppen stehen.

Beziehungen zwischen verschiedenen Gesellschaften innerhalb eines Konzerns werden aufgrund des Einbezugs neuer Theorien nicht mehr nur als hierarchische, einseitige Abhängigkeitsverhältnisse betrachtet, sondern als Netzwerk. Diese Entwicklung stellt eine Chance dar, Subsidiary Governance auf ein neues Level zu heben, zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor eines gut geführten Unternehmens werden zu lassen. Subsidiary Boards werden damit zu zentralen Institutionen, die wertsteigernd aber auch wertmindernd innerhalb eines Unternehmens agieren können. Besonders der Netzwerkgedanke in Kombination mit der Erkenntnis, dass interne und externe Kontextfaktoren einen Einfluss auf innerbetriebliche Konfigurationen jedweder Art haben, haben dazu geführt, den spezifischen, individuellen Beitrag einzelner Subsidiaries spezifischer zu betrachten. Wertsteigerungspotentiale durch das Ausnutzen der individuellen Stärken einzelner Subsidiaries wurden daraufhin entdeckt, die wiederum zu einer Aufwertung der Rolle der entsprechenden Subsidiary Boards führen. Zentral für diese Entwicklung war, die Notwendigkeit und den Nutzen für lokale Anpassungen zu erkennen und zum Vorteil eines Großkonzerns auszunutzen.

Die Literaturrecherche hat einen Einblick gegeben in die vergangenen und aktuellen Governance-Diskussionen. Eine Schlussfolgerung, die sich daraus ziehen lässt, ist die, dass es keine eindeutigen Ergebnisse, Empfehlungen und Best Practices gibt. Jede Theorie hat ihren individuellen Blick auf die Thematik Subsidiary Governance und

damit ihre eigenen Ansprüche an Rolle und Aufgaben eines Subsidiary Boards. Es gibt Forschende, die von den Boards nur Kontrolle erwarten, es gibt andere, die die Boards als wichtige Partner des CEOs bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie betrachten. Einige Studien machen auf die Relevanz der Unabhängigkeit von Board-Mitgliedern aufmerksam, andere verweisen auf die Wichtigkeit der Nähe eines Boards zum Unternehmen und der Geschäftspraxis. Lokale Subsidiary Board Mitglieder bringen zahlreiche Vorteile aufgrund ihrer lokalen Marktkenntnisse und ihres Netzwerkes im Subsidiary-Land. Sie bergen aber auch die Gefahr, der Zentrale zu widersprechen und bei der Strategie ihre lokalen Interessen vor die Interessen des Gesamtunternehmens zu stellen. Die Literaturrecherche zum Thema Boards macht deutlich, was in der Praxis beobachtet werden kann: Es existiert eine Rollen- und Verantwortlichkeitskonfusion bei Board und Management. Die Gefahr besteht, das Board einerseits als pure Administrationsfunktion einzusetzen und andererseits zu viel vom Board zu verlangen (Böckli, 2000).

Diese Erkenntnisse und Herausforderungen, die die Corporate Governance Forschung und die teilweise schmerzhaften Erfahrungen der letzten Jahre zutage gebracht haben, lassen sich nicht in standardisierten Rastern in Form von Regulierungen oder Empfehlungen gültig für sämtliche Unternehmen und Länder zusammenfassen und „abhandeln“. Unternehmen, die die Wichtigkeit einer guten Governance erkannt haben, werden sich nicht mit dem Abhaken von Checklisten begnügen – zumal diese zwar für verschiedene Länder und Bereiche existieren, jedoch kaum Subsidiary Governance Spezifisches enthalten. Sie werden sich den Fragen der Subsidiary Board Aufgaben, Zusammensetzung und Rolle innerhalb ihres Unternehmens für jede Subsidiary unter Berücksichtigung der spezifischen internen und externen Kontextfaktoren annehmen und diese Aufgabe in regelmäßigen Abständen auf ihre Agenda setzen. Die wachsende Aufmerksamkeit einer großen Anzahl unterschiedlicher Anspruchsgruppen wird diesen Prozess kritisch begleiten und beurteilen - und vorliegende Arbeit soll eine Hilfestellung bieten, zum einen durch den hiermit abgeschlossenen Theorieteil, der den multitheoretischen Ansatz darstellt und relevante Forschungsergebnisse zur Frage der Ausgestaltung von Subsidiary Boards zusammenfasst und zum anderen durch den nun folgenden empirischen Teil, der einen Einblick in die Praxis liefert und damit Ideen, Herausforderungen und zukünftige Entwicklungen aufzeigt.

### 3 Empirischer Teil

Die theoretischen Grundlagen des vorangegangenen Kapitels bilden die Grundstruktur der empirischen Untersuchungsziele vorliegender Arbeit. Diese Forschungsziele bestimmen die Wahl der Forschungsmethodik. Ziele und Methodik sowie die entsprechenden Grenzen dieser werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt, bevor auf die Ergebnisse des empirischen Teils eingegangen wird. Dieses dritte Kapitel schließt mit einigen schlussfolgernden Gedanken zu den empirischen Erkenntnissen der Arbeit.

#### 3.1 Untersuchungsziele

Wie bereits in Kapitel 1.2 dargestellt, besteht das Untersuchungsziel vorliegender Arbeit darin, herauszufinden, wie Corporate Governance Verantwortliche international tätiger Großunternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz ihre Subsidiary Boards einsetzen und weshalb, um daraus Empfehlungen und Hilfestellungen für die Praxis abzuleiten. Im Fokus stehen also Subsidiary Board Aufgaben, die Zusammensetzung dieser Boards, deren Aktivität bzw. Passivität und die beeinflussenden internen und externen Kontextfaktoren.

Die Literaturrecherche stellt dar, dass es – unter Einbezug verschiedener Theorien – eine große Anzahl potentieller Subsidiary Board Aufgaben in den Bereichen Strategie, Kontrolle und Service gibt. In der Praxis soll untersucht werden, inwiefern diese Aufgaben tatsächlich von den Subsidiary Boards wahrgenommen werden, welche der Aufgabenkategorien als am wichtigsten erachtet werden und welche kaum oder gar nicht übernommen werden.

Die Zusammensetzung von Subsidiary Boards wird in der Literatur vor allem hinsichtlich der Frage der Unabhängigkeit einzelner Board-Mitglieder kontrovers diskutiert. Der empirische Teil soll aufzeigen, wie diese Frage in der Praxis gelöst wird.

Die Forschung vertritt klar und immer deutlicher die Meinung, dass Subsidiary Boards eine aktive Rolle zukommen sollte. Headquarters-Manager hingegen scheinen – diesen Schluss lässt zumindest die Literaturrecherche zu – passive Subsidiary Boards zu bevorzugen. Wie dies die untersuchten Unternehmen umgesetzt haben, ist ein weiteres Untersuchungsziel vorliegender Studien.

Die Literaturrecherche führte zu einer Vielzahl externer und interner Kontextfaktoren, die zur Wahl eines bestimmten Subsidiary Board Designs führen sollen. Ob diese Auflistung vollständig ist oder aus der Praxis noch weitere relevante Einflüsse genannt werden, soll empirisch untersucht werden.

Um herauszufinden, inwiefern das gewählte Subsidiary Board Design aus der Sicht der Interviewpartner erfolgreich ist oder nicht, wird darüber hinaus eine Beurteilung der Qualität der Subsidiary Board Arbeit eingeholt.

Wie sich diese Themen auf die zukünftige Entwicklung der Subsidiary Board Arbeit auswirken, ist ein letztes Untersuchungsziel, das einen Ausblick in die Zukunft erlaubt.

Diese Fragen werden für Subsidiary Boards verschiedener Branchen erforscht und spezifisch für Subsidiary Boards international aktiver Banken.

### **3.2 Untersuchungszielgruppe**

Da der Fokus vorliegender Studie auf der Frage liegt, wie Subsidiary Boards eingesetzt werden, ist es naheliegend, in erster Linie die Perspektive des Stammhauses zu analysieren. Hierzu dienen Vertreter des Stammhauses, die entweder in engem Kontakt mit den Subsidiary Boards stehen oder sich in der Thematik Subsidiary Governance gut auskennen. Dies sind Generalsekretäre, Manager der Muttergesellschaft und Board-Mitglieder.

Generalsekretäre<sup>22</sup> als Bindeglied zwischen Management und Board sind die präferierte Adresse, unter anderem deshalb, weil sie in den meisten Fällen Protokollführer wichtiger Sitzungen auf Management- und Board-Ebene sind und die Protokolle der Subsidiary Board Sitzungen verwalten. Sie befinden sich im Zentrum der Board-Diskussion zwischen dem zentralen Management, dem Headquarters Board und den Subsidiary Boards.

Manager von Headquarters sind ebenfalls bevorzugte Interviewpartner, sofern sie den Überblick über die Subsidiaries und die entsprechenden Governance-Mechanismen haben. Die Sicht von Stammhaus-Managern auf Subsidiaries ist relevant, um Multinational-interne Themen zu verstehen (Ghoshal & Nohria, 1989; Watson O'Donnell, 2000), denn das Management des Stammhauses setzt - wenn möglich - seine Absichten innerhalb der Mutter-Tochter-Beziehungen durch (Chang & Taylor, 1999).

Mitglieder des zentralen Boards sind ebenfalls gut informiert über die Arbeit der Subsidiary Boards, entweder, weil sie eng mit diesen zusammenarbeiten oder, weil sie häufig in ihrer Funktion als Board-Mitglied der Zentrale auch Mitglied eines oder mehrerer Subsidiary Boards sind. Entsprechend sind auch zentrale Board-Vertreter bevorzugte Interviewpartner.

---

<sup>22</sup> Häufiger werden für Generalsekretäre die englischen Begriffen Corporate Secretary oder Secretary of the Board verwendet.

Die beforschte Gruppe der Subsidiary Boards selber gehört zu den bevorzugten Zielgruppen für die empirische Erhebung, da nur sie den Arbeitsalltag eines Subsidiary Boards umfassend und detailliert darstellen können und Auskunft darüber geben können, welche Aufgaben übernommen werden und wie aktiv oder passiv das Gremium tatsächlich eingesetzt wird. Die Hintergründe, die die Zentrale zum Entscheid für ein spezifisches Subsidiary Board Design bewegt haben, sind Subsidiary Board Mitgliedern jedoch nur dann bekannt, wenn sie eine Rolle in der Zentrale einnehmen, sei es als Mitglied des zentralen Boards oder als Mitglied des Managements des Headquarters.

Subsidiary Manager, wie sie bspw. von Roth und O'Donnell (1996), Kumar und Seth (1998) oder Harzing (2000) analysiert wurden, werden nicht als Interviewpartner angegangen - dies aus verschiedenen Gründen: Zum einen interessiert für vorliegende Studie die Begründung hinter einem unternehmensspezifischen Einsatz von Subsidiary Boards. Subsidiary Manager sind bestens informiert bzgl. der Vorgänge innerhalb der Subsidiary (Brellocks, 2008) und fokussieren sich entsprechend ihrer Funktion auch stark auf die Bedürfnisse „ihrer“ Subsidiary (Ghoshal & Nohria, 1989). Entsprechend kennen sie aber nicht alle Governance-Mechanismen, die das Stammhaus anwendet, noch weniger sind sie informiert über die Beweggründe, die zum Einsatz oder Verzicht bestimmter Mechanismen führen (Brellocks, 2008).

Zusätzlich zu den Unternehmensvertretern wurden Experten im Bereich Corporate Governance von Banken interviewt, da in diesem Bereich einiges an zusätzlichen Fachkenntnisse zu Gesetzen und Regularien sowie zu aktuellen Entwicklungen wichtig ist.

Diese Zielgruppen für vorliegende empirische Studie werden ausgewählt aus einer Teilmenge von Unternehmen, die folgende Bedingung zu erfüllen haben:

- Das Unternehmen hat den Hauptsitz in der deutschsprachigen Schweiz oder ist eine Tochtergesellschaft eines ausländischen Unternehmens mit Sitz in der deutschsprachigen Schweiz. Diese Einschränkung wird gemacht, damit der zeitliche und finanzielle Aufwand im vorgegebenen Rahmen gehalten und die Interviews auf Deutsch oder Englisch durchgeführt werden können.
- Das Unternehmen hat Tochtergesellschaften in mindestens einem Land außerhalb des Hauptsitzlandes. Da zahlreiche Subsidiary Board Aufgaben mit lokalen Spezifika anderer Länder zu tun haben, wurde dieser Fokus auf Subsidiaries im Ausland gelegt.

### 3.3 Untersuchungsmethode

In diesem Kapitel wird zuerst die Wahl der entsprechenden Forschungsmethodik erläutert. Nach einer Vorstellung der generellen Organisation des Dissertationsprojektes wird näher auf die Phasen der Datenerhebung und Datenanalyse eingegangen. Untersuchungsgrenzen, die sich aus diesen Schritten ergeben, bilden den letzten Teil, bevor die Untersuchungsergebnisse vorgestellt werden.

#### 3.3.1 Wahl der Methodik – Quantitativ versus qualitativ

Die Wahl einer Forschungsmethode wird bestimmt durch die Forschungsfrage, das Forschungsziel und die Besonderheiten des Forschungsthemas und legt fest, wie die Studie durchgeführt wird (Remenyi, Money, Price, & Bannister, 1998). Ein Großteil der Corporate Governance Forschung ist quantitativer Natur und basiert auf veröffentlichten Informationen - also Sekundärdaten - verschiedener Unternehmen (Fama, 1980; Jensen & Meckling, 1976). Für die klassische Corporate Governance Forschung scheint diese Vorgehensweise die angebrachteste, da Unternehmen heute eine Fülle an Informationen publizieren, sei es, weil sie dazu gesetzlich verpflichtet werden, sei es aus freiwilligen Stücken, um den Bedürfnissen von Aktionären und weiteren Anspruchsgruppen entgegen zu kommen. Eine Schwachstelle dieser Methodik ist aber, dass sie immer wieder zu statistisch ermittelten Korrelationen führt, die quantitativ erhoben wurden und wenig Einblick in die Details zulassen. Die meisten Studien über Boards greifen darüber hinaus auf Stichproben aus Sekundärdaten US-amerikanischer Firmen zurück (Gabrielsson & Huse, 2009), was für europäische Unternehmen nur eingeschränkte Aussagekraft mit sich bringt.

Für die Subsidiary Governance Forschung ist der quantitative Ansatz nicht der beste, da es kaum Unternehmenspublikationen zu diesem Themenbereich gibt, Sekundärdaten also kaum zur Verfügung stehen. Primärdaten, generiert über Fragebogen, wäre ein weiterer quantitativer Ansatz, der aber für Subsidiary Governance Themen ebenfalls nicht ratsam ist. Ein Grund hierfür ist, dass das Thema Corporate Governance allgemein an Aufmerksamkeit gewonnen hat die letzten Jahre, was einige Unternehmen dazu brachte, an keinen Umfragen diesbezüglich mehr teilzunehmen. Für Fragen bzgl. Subsidiary Governance kommen darüber hinaus generell relativ wenige Personen innerhalb eines Unternehmens in Frage. Hauptsächlich Geschäftsleitungsmitglieder und Board-Mitglieder können in diesem Themenbereich kompetent Auskunft geben. Dies stellt eine relativ kleine Grundmenge dar, von der eine geringe Rücklaufquote erwartet wird, da Personen auf dieser Hierarchiestufe meist über zu wenig Zeit verfügen. Dies

ist ein Argument dafür, dass eine qualitative Methode die geeignete für vorliegende Forschungsziele darstellt. Da im Bereich Subsidiary Governance noch große Forschungslücken bestehen, ist der explorative Charakter der qualitativen Forschung ein weiteres zentrales Argument für die Methodikwahl. Explorative Forschung basiert auf relativ wenig Vorwissen im jeweiligen Gebiet und zielt darauf ab, grundlegende Erkenntnisse und Empfehlungen abzuleiten (Newman, Ridenour, Newman, De Marco, & Paul, 2003). Da die Fragestellungen vorliegender Studie zudem nicht nach einem „Was“ oder „Wie viel“ fragen, sondern eher ein „Wie“ und „Warum“ erkunden wollen, haben sie einen erklärenden Charakter (Yin, 2009), was nicht durch eine quantitative, standardisierte Umfrage erforscht werden kann. Zudem stellt die qualitative Forschung ein flexibleres, offeneres Instrument dar (Palys, 1997), was für komplexe Subsidiary Governance Forschung, innerhalb derer es um Tätigkeiten über Landes – und Kulturgrenzen hinweg geht (Gillies & Dickinson, 1999; Tull & Hawkins, 1993), die passendste Wahl ist (Kiel et al., 2006). Für vorliegende Studie wurde deshalb das offene, leitfadenorientierte Experteninterview als Methode gewählt.

### 3.3.2 Organisation des Dissertationsprojektes

Das Dissertationsprojekt, das in Verbindung mit dem Doktorandenstudium in International Business an der Universität St. Gallen durchgeführt wurde, startete im März 2009 und dauerte bis April 2011. Es lässt sich in fünf Projektphasen einteilen (siehe Tabelle 5):

Projektphase	Zeitraum	Forschungstätigkeiten
1	März 2009 – September 2010	Ausformulierung der Vorstudie
2	September 2010 – Januar 2011	Vorbereitung der Interviews
3	Januar 2011 – August 2011	Durchführung der Interviews
4	August 2011 - Dezember 2011	Auswertung der Interviews, Ausformulierung der Dissertation + Einreichung
5	April 2011	Mündliche Disputation

Tabelle 5: Ablauf des Dissertationsprojektes

In der ersten Phase wurden aus einer intensiven Literaturrecherche innerhalb der Bereiche Corporate Governance, Subsidiary Governance, Boards, International Manage-

ment und Organisationstheorien sowie aus zahlreichen Gesprächen mit Praktikern und Forschern Problemstellung und Forschungsfrage entwickelt und innerhalb einer Vorstudie ausformuliert. Diese wurde im September 2010 eingereicht, verteidigt und von den beiden Betreuern akzeptiert. Erste Ideen zur Forschungsmethodik flossen ebenfalls bereits in die Vorstudie ein. Die zweite Phase galt der Vertiefung der empirischen und theoretischen Literatur sowie der Festlegung der Forschungsmethodik. Inhalt und Struktur sowie die Zielgruppen der Interviews wurden bestimmt sowie Interviewtermine organisiert. Für die Bestimmung relevanter Unternehmen wurden Homepages und Geschäftsberichte analysiert und persönliche Netzwerke genutzt. Der Interviewleitfaden entstand parallel dazu. In Phase drei wurden Interviews geführt und transkribiert. Schließlich wurden in der letzten Phase die Interviews ausgewertet, die Erkenntnisse ausformuliert und die Dissertation eingereicht. Im April 2011 fand die mündliche Disputation statt.

Parallel zu dieser eigentlichen Dissertationsarbeit wurden die Doktorandenseminare an der Universität St. Gallen besucht, wo immer wieder die Möglichkeit bestand, erste Ideen vorzustellen, diese mit Professoren und anderen Doktoranden zu diskutieren und entsprechend zu verfeinern und zu verbessern. Teilweise wurden die für die Bewertung der Kurse und Kolloquien eingereichten Arbeiten von mehreren Fachleuten gelesen und beurteilt. Erkenntnisse daraus flossen direkt in das weitere Forschungsvorhaben ein. Während der Dissertationszeit bestand zudem die Möglichkeit, das Forschungsvorhaben an insgesamt vier internationalen Forschungskonferenzen zu präsentieren und zu diskutieren. Die hierfür eingereichten wissenschaftlichen Arbeiten durchliefen teilweise einen Bewertungsprozess durch den wissenschaftlichen Rat der Veranstaltungen, welcher wiederum wertvolle Verbesserungen der vorliegenden Arbeit ermöglichte.

### **3.3.3 Datenerhebung**

#### **3.3.3.1 *Auswahl der Unternehmen***

Für diese Studie wurde die Auswahl der Stichprobe so entwickelt, dass sie die höchste Aussagekraft generieren kann. Die Eignung des Informationsgehaltes sowie die Effizienz der Auswahl standen dabei immer im Vordergrund. Die ausgewählten Unternehmen können die Informationen liefern, die der Studie am Dienlichsten sind und die offenen Fragen am besten beantworten, sie sind also die geeignetsten zur Erreichung der Forschungsziele (Bortz & Döring, 2002) und wurden gemäß ihrer theoretischen Relevanz ausgewählt (Locke, 2001) und nicht aufgrund ihrer statistischen Aussage-



kraft (Glaser & Strauss, 1967). Bezieht man sich auf die Stichprobentypologisierung von Miles und Huberman (1994), so wurden für vorliegende Studie sowohl kritische Fälle ausgewählt, die eine logische Generalisierung erlauben und in den meisten Fällen auch zu den politisch wichtigen Fällen gehören, als auch opportunistische Fälle, zu denen ein Unternehmen gehörte, mit dem parallel ein anderes Forschungsprojekt durchgeführt wurde, sowie so genannte „convenience-Fälle“, also Unternehmen, die innert kurzer Zeitperioden zur Verfügung standen. Die Auswahl der Stichprobe wurde nach Beendigung der konzeptionellen Phase entwickelt, unterlag aber, wie dies innerhalb qualitativer Forschung zu erwarten ist (Marshall & Rossman, 2006), einem Entwicklungsprozess.

### 3.3.3.2 *Auswahl der Interviewpartner*

Vergangene Forschungsbemühungen zeigten immer wieder, dass das Erforschen von Boards eine Herausforderung darstellt (Brändle, 2007; Carpenter & Westphal, 2001; Harris & Helfat, 2007; Leblanc, 2003; Leblanc & Schwartz, 2007; Macus, 2002; Ravasi & Zattoni, 2001; Zahra & Pearce, 1989). Boards und das, was innerhalb dieser Gremien passiert, werden häufig als „black boxes“ bezeichnet (Daily et al., 2003a; Leblanc & Gillies, 2005; Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, van den Bosch, & Volberda, 2009; Zona & Zattoni, 2007), vor allem deshalb, weil die Prozesse innerhalb der Boards schwer zu erforschen sind. Boards gehören zu der Gruppe, die in der Forschung mit „Elite“ umschrieben wird (Odendahl & Shaw, 2002; Welch, Marschan-Piekkari, Penttinen, & Tahvanainen, 2002), und dementsprechend gestaltet sich die Kontaktaufnahme als herausfordernd. Board-Themen sind meist vertraulich und die Bereitschaft von Board-Mitgliedern, über ihre Arbeit zu sprechen, hängt häufig auch von der aktuellen Lage des Unternehmens ab (Macus, 2002). Aufgrund der immer noch aufgeheizten Corporate Governance Diskussion in der Schweiz im Zeitraum des Forschungsprojektes wurden demzufolge zahlreiche Interviewanfragen abgelehnt. Mit der sehr wichtigen und interessanten Zielgruppe der Subsidiary Board Vertreter konnte kein Interview geführt werden. Anfrageabsagen hatten verschiedene Gründe. Ein Subsidiary Board Mitglied gab an, die Fragen nicht so umfassend beantworten zu können, wie dies ein Generalsekretär machen könne. Ein anderes Subsidiary Board Mitglied räumte ein, keine große Hilfe sein zu können, da es sich nur um eine sehr kleine Tochterunternehmung handele. Zahlreiche Subsidiary Boards reagierten nicht auf die Interviewanfrage bzw. gaben „verschiedene Gründe“ als Absagegrund an. Im Falle einer Großbank wurde über den Bereich „Corporate Governance – Legal“ eine generelle Absage versandt, da das Unternehmen „zu diesem Thema keine Interviews führen wird“.

Die Kontaktaufnahme fand, wann immer möglich, via direkter E-Mail an die entsprechende Person statt. Innerhalb dieser Anfrage-Mail stellte sich die Forschende vor, gefolgt von einer kurzen Zusammenfassung des Dissertationsthemas und einer Begründung, weshalb die entsprechende Person ein geeigneter und präferierter Interviewpartner ist. Bzgl. des Interviewinhalts wurde zusammengefasst, welche Hauptthemen im Zentrum stehen werden. Die E-Mail-Adressen konnten häufig dem Geschäftsbericht oder der Homepage des Unternehmens entnommen werden. War diese nicht zu eruieren, wurde über die Medieninformationsstelle des Unternehmens nach einer geeigneten Interviewperson für die Dissertationsthematik gefragt.

Die Auswahl neuer Unternehmen und Interviewpartner wurde erst abgeschlossen, als die zeitliche Planung der Dissertation und damit diverse Fristeinhaltungen dies verlangten. Dies führte zu Interviews mit 15 Personen, davon zehn Unternehmensvertreter, die aus sechs Unternehmen der Industriebranche und zwei Banken stammten sowie fünf Bank-Governance-Experten<sup>23</sup>. Dies ist eine kleine Menge, entspricht aber dem zentralen Charakteristikum qualitativer Forschung, dass Forschende mit relativ kleinen Mengen arbeiten (Ragin, 2007).

### 3.3.3.3 *Art und Durchführung der Interviews*

Bei den durchgeführten Interviews handelt es sich um Experteninterviews. Experten werden in dem Zusammenhang definiert als Personen, die in irgendeiner Weise Verantwortung tragen für Entwurf, Umsetzung oder Kontrolle einer Lösung oder über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personen oder Entscheidungsprozesse verfügen (Meuser & Nagel, 1991). Ein Experte verfügt über Wissen, das er nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann innerhalb des relevanten Handlungsfeldes zugänglich ist (Meuser & Nagel, 2009). Diesen Wissensvorsprung möchte man mithilfe eines Experteninterviews ergründen. Innerhalb des Experteninterviews bildet nicht die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse, sondern sie stellt nur einen Faktor innerhalb einer Organisation dar (Meuser & Nagel, 1991). Es geht im Experteninterview also nicht um individuelle Biografien oder Einzelfälle, sondern man spricht mit Experten als Repräsentanten einer Organisation. Bogner und Menz (2002) sind gegen das Ausklammern des Privaten, da eine Trennung zwischen dem Befragten als Experten und als Privatperson kaum möglich sei. Dies scheint nachvollziehbar, da in der außerberuflichen Sphäre gemachte Erfahrungen Einfluss auf die Wahrnehmung und Gestaltung des beruflichen Aufgabenbereichs haben (Meuser

---

<sup>23</sup> Siehe Anhang I & II.

& Nagel, 2009). Diesen Einflüssen wurde innerhalb der durchgeführten Experteninterviews nachgegangen, sie hatten aber keine Relevanz.

Als Interviewgrundlage wurde ein Leitfaden verwendet<sup>24</sup>, dem je nach aktuellen Begebenheiten firmenspezifische Fragen beigefügt wurden. Hierbei handelte es sich um Fragen zu aktuellen Corporate Governance Neuerungen, die dem Geschäftsbericht als Vorbereitung auf das Interview entnommen wurden oder Fragen zu Zeitungsartikeln, die Governance-Relevantes über das entsprechende Unternehmen berichteten. Auf Basis der Leitfadenstruktur, die dazu verhalf, sämtliche relevanten Themen abzufragen, wurden die Interviews so offen wie möglich gehalten. So konnten, wann immer möglich und angebracht, auch aktuelle Ereignisse als Frage oder Diskussionsanstoß einfließen (Bortz & Döring, 2002). Die thematischen Schwerpunkte des Leitfadens stellten Vorformulierungen der Kategorien und Codes dar, die in der Auswertung wieder aufgenommen wurden.

Halbstrukturierte Interviews, auch offene Leitfadeninterviews genannt, wurden gewählt, weil sie die Möglichkeit bieten, auf interessante Antworten direkt zu reagieren und darunterliegende Motive zu ergründen, was innerhalb eines geschlossenen Interviews oder mithilfe von elektronischen Fragebogen nicht möglich ist. Damit kann sowohl das im Fokus stehende Thema erforscht werden als auch auf unerwartete, aber allenfalls konzeptionell relevante Änderungen eingegangen werden, ohne zu streng einem Fragebogen zu folgen (Bungard, Holling, & Schultz-Gambard, 1996). Die halbstrukturierten Interviews erlauben eine vertiefte Analyse der Thematik, eine kritische Reflektion derselben und die Möglichkeit, zukünftige Herausforderungen in diesem Forschungsbereich zu bestimmen (Rüdissler, 2009). Darüber hinaus besteht bei persönlichen Interviews weniger die Gefahr, dass eine Frage unbeantwortet bleibt. Bestehen Verständnisschwierigkeiten, können diese direkt geklärt werden. Für Experteninterviews ist diese Interviewform besonders geeignet, weil das Expertenwissen nicht einfach abgefragt werden kann. Aufgrund dessen erkundet man Entscheidungsfälle, fragt nach Prinzipien, nach denen die Experten verfahren. So erreicht man, dass die Experten bei der Beantwortung einer Frage fortfahren, also in die Tiefe gehen, Beispiele geben etc. Ein thematischer Leitfaden und dessen flexible Handhabung, also die relevanten Merkmale des offenen Leitfadeninterviews, erlauben diese Vertiefung. Er schneidet die interessanten Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen der Experten heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu fokussieren (Meuser &

---

<sup>24</sup> Siehe Anhang III - V

Nagel, 2009). Dass die Thematik der Subsidiary Boards noch relativ wenig erforscht ist, ist ein weiteres Argument für halbstrukturierte Interviews (Tull & Hawkins, 1993).

Auf einen Leitfaden zu verzichten, also bspw. ein narratives Interview zu führen, wurde als nicht sinnvoll erachtet, weil dies gerade in vorliegendem, anspruchsvollen Themengebiet die Gefahr mit sich bringt, dass der Experte den Interviewer als nicht kompetent betrachtet. Die Arbeit, die in die Entwicklung des Leitfadens investiert wird, verschafft dem Interviewer die nötige Kompetenz zum Durchführen eines ertragreichen Interviews (Meuser & Nagel, 2009). Besonders in Experteninterviews mit Managern wurde die Erfahrung gemacht, dass deren Bereitschaft, ihr Wissen und ihre Positionen mit dem Interviewer zu teilen, entscheidend von der Kompetenz des Interviewers beeinflusst wird (Trinczek, 1995). Pfadenhauer (2002) geht hierbei sogar so weit, das Experteninterviews als „Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte“ zu bezeichnen. Dennoch wurden innerhalb der Interviewführung narrative Elemente zugelassen oder sogar herausgefordert, um Aufschlüsse über das Expertenhandeln oder -denken zuzulassen, die dem Experten erst im Laufe der Erzählung bewusst werden (Meuser & Nagel, 2009). Entscheidend war deshalb die flexible, unbürokratische Handhabung des Leitfadens, der nicht als standardisiertes Ablaufschema betrachtet wird, sondern als Themenraster.

Die Interviews fanden am Hauptsitz der Unternehmen, am Arbeitsplatz der Forschenden oder in einem Fall in einem Hotel in Zürich statt und dauerten rund eine Stunde. Alle Interviews fanden auf Deutsch statt. Um die Interviewsituation so angenehm wie möglich zu gestalten, konnten die Interviewten bei Bedarf in Mundart reden. Die Fragen wurden offen gestellt, so dass der Interviewte seinen persönlichen Eindruck bestmöglich und umfassend wiedergeben konnte. Das Interview begann jeweils mit einer kurzen Vorstellung der eigenen Person sowie des Forschungsvorhabens, gefolgt von einer Einstiegsfrage, die den Interviewten nach dessen Aufgabengebiet befragte sowie nach seinem Bezug zum Thema Subsidiary Boards. Eine Abschlussfrage erlaubte, allenfalls weitere relevante Aspekte, die noch nicht tangiert wurden, anzusprechen.

Den Interviewpersonen wurde Diskretion dahingehend zugesagt, dass Ihnen das Durchsehen der Zusammenfassung bzw. der Transkription des Interviews zugesichert wurde. Zudem wurde die Möglichkeit angeboten, Unternehmen und Interviewperson zu anonymisieren. Da dies von einem Großteil der Interviewten gewünscht wurde, werden in der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse sämtlicher Interviewpartner anonymisiert.

Die Interviews verliefen insgesamt erfolgreich dahingehend, dass die interviewten Personen großes Interesse am Thema zeigten und bereit waren, relativ offen über den Einsatz von Subsidiary Boards zu sprechen.

### 3.3.4 Datenanalyse

Anders als bei Fallstudien orientiert sich die Auswertung von Experteninterviews an thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über die Texte verstreuten Passagen – nicht an der Sequenz der Äußerungen innerhalb eines Interviews (Meuser & Nagel, 2009). Ziel ist, etwas Gemeinsames über die verschiedenen Interviews hinweg herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Wirklichkeitskonstruktionen und Interpretationen zu treffen. Dokumentiert wird dies nicht über Fallbeispiele, sondern über typische Äußerungen (Meuser & Nagel, 1991).

Die Interviewauswertung erfolgte nach der Darstellung von Meuser & Nagel (1991, 2009) in sechs Schritten<sup>25</sup> (Abb. 16):

---

<sup>25</sup> Die nachfolgenden Erläuterungen der einzelnen Schritte sind den Werken von Meuser & Nagel (1991 & 2009) entnommen. Es wird deshalb auf den Verweis dieser Quelle nach jedem Abschnitt verzichtet. Sofern Inhalte anderer Quellen verwendet wurde, werden diese genannt.

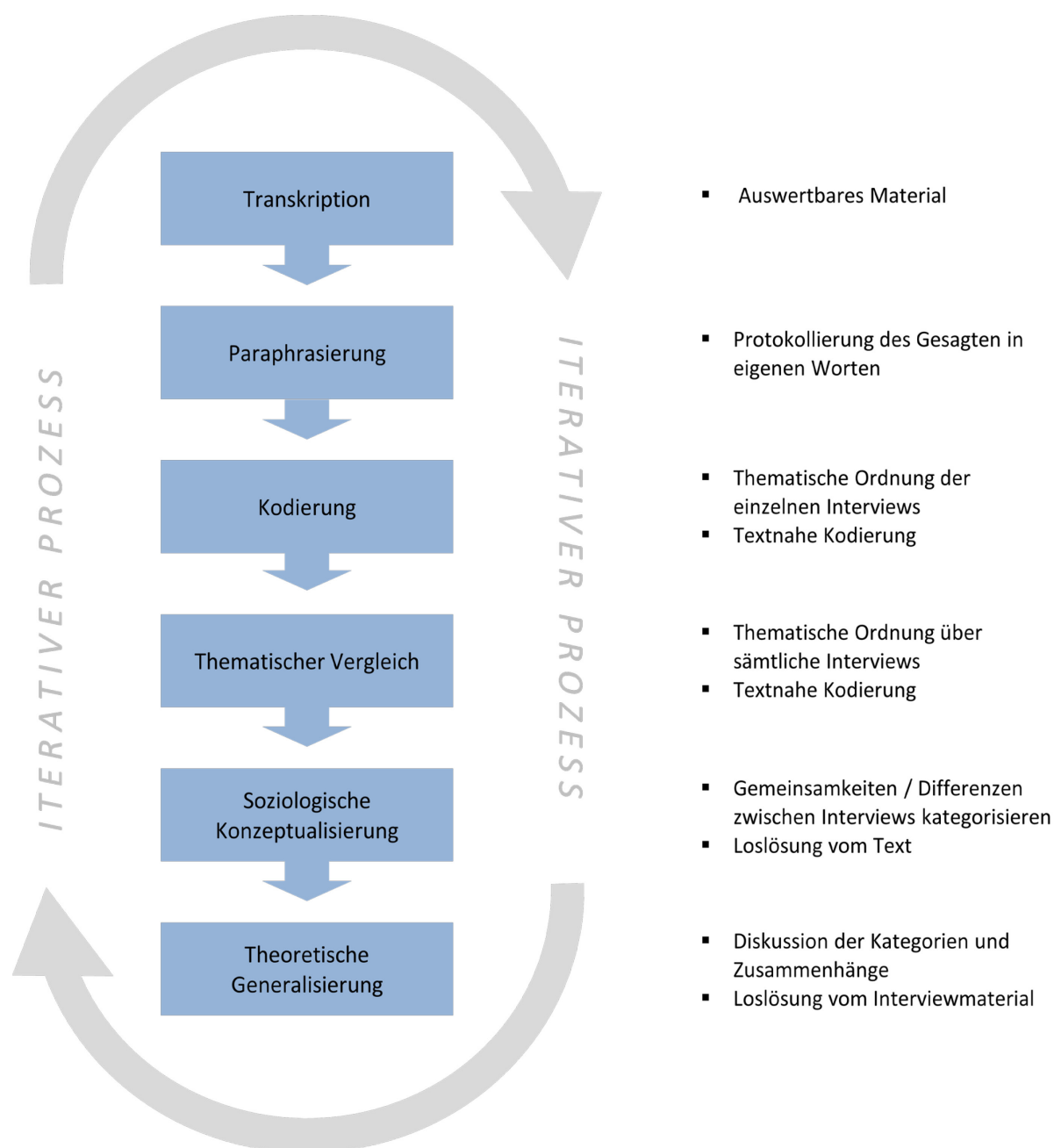


Abbildung 16: Interviewauswertung nach Meuser & Nagel (1991 & 2009)

### 3.3.4.1 *Transkription*

Anders als bei biographischen Interviews ist die Transkription der gesamten Tonaufnahmen nicht der Normalfall beim offenen, leitfadenorientierten Experteninterview. Dennoch wurde das Gesagte fast vollständig transkribiert, lediglich gewisse Füllwörter, Ausdrücke zur Erzielung kurzer Sprechpausen („äh“, „hm“) oder Wiederholungen wurden ausgelassen. Pausen, Stimmlagen oder sonstige nonverbale Elemente wurden nicht interpretiert und entsprechend nicht mit den entsprechenden Zeichen in die Transkription übernommen. Auch wenn die Interviews Aussagen enthielten, die nichts mit dem Forschungsinteresse zu tun hatten, wurden diese transkribiert, anstatt eine, wie sie

von Meuser & Nagel (1991) vorgeschlagen wird, selektive Transkription vorzunehmen, die sich nur auf die Äußerungen beschränkt, die „zur Sache“ gehören. Längere Transkriptionen wurden deshalb in Kauf genommen, weil zum Zeitpunkt der Transkription noch nicht abschließend gesagt werden konnte, welche Themenbereiche und Aussagen außerhalb des Forschungsinteresses liegen. Sämtliche in Mundart gesprochene Texte wurden ins Hochdeutsche transferiert, was ebenfalls zu einer nicht vollständig am Wort gehaltenen Transkription führte.

Sieben Interviews konnten aufgezeichnet und transkribiert werden. Während der restlichen Interviews wurden umfangreiche Notizen gemacht, die direkt im Anschluss in vollständige Sätze ausformuliert und mit Bemerkungen ergänzt wurden.

#### 3.3.4.2 *Paraphrasierung*

In einem zweiten Schritt wurde jedes Interview nach thematischen Einheiten eingeteilt. Um dabei das Feld relativ offen zu halten, also nicht bereits erste Vergleiche zwischen den Interviews einfließen zu lassen, wurde die Paraphrasierung entlang des Gesprächsverlaufs und für jedes Interview separat vorgenommen. Ziel der Paraphrasierung ist die sachliche Wiederholung der empfangenen Botschaft in den eigenen Worten. Der Text wurde in der Absicht paraphrasiert, die Äußerungen zu einem Thema explizit zu machen im Sinne von „der Interviewte äußert sich zu, berichtet von, hat beobachtet, ist der Meinung, interpretiert dies so, hält sich an jene Regel etc.“ Die Paraphrasen können somit wie ein vollständiges, objektives Protokoll des Gesagten verstanden werden. Wichtig hierbei ist, dass nicht voreilig klassifiziert oder zusammengefasst wird. Nach einigen Interviews entwickelte sich – ohne dass dies das Ziel dieses Prozessschrittes war - ein Muster der Paraphrasierung heraus, das für die folgenden Interviews angewendet werden konnte. Um die Vergleichbarkeit der Paraphrasen zu garantieren, wurden deshalb die ersten Paraphrasen am Ende nochmal überprüft und an einigen Stellen revidiert.

#### 3.3.4.3 *Kodierung*

Innerhalb des dritten Schrittes wurden die paraphrasierten Passagen thematisch geordnet. Dabei wurde textnah vorgegangen, also die Terminologie der Interviewten wurde wieder aufgegriffen und die Passagen wurden mit Überschriften (= Codes) versehen. Wann immer sinnvoll, wurde ein Begriff oder eine Redewendung direkt übernommen. Einer Passage konnten hierbei ein oder mehrere Codes zugeordnet werden. Innerhalb

der Kodierung wurde die Sequenzialität des Textes aufgehoben. Der dritte Arbeitsschritt bewegte sich immer noch innerhalb der einzelnen Interviews.

Da dies der letzte Schritt war, der sich an die individuellen Interviewaussagen je Interview hielt und keinerlei Interpretationen einfließen ließ, wurde das Ergebnis dieses Kodierungsabschnittes den jeweiligen Interviewpartnern zugeschickt. Die Interviewten erhielten damit eine nach Themen strukturierte Transkription, die nur noch die Passagen enthielt, die die Forscherin für die Arbeit verwenden wollte. Auf Basis dieses Dokumentes konnten die Interviewpartner entscheiden, ob sie ihren Teil anonymisiert dargestellt haben wollen. Zudem konnten fehlende Informationen ergänzt und falsche Informationen verbessert werden. 10 von 15 Interviewpartnern wünschten daraufhin eine Anonymisierung, weshalb diese durchgängig für sämtliche Interviewpartner vorgenommen wurde. In acht Fällen wurden die Transkriptionen mit wertvollen Zusatzinformationen angereichert. Das Löschen oder Abändern von Inhalten wurde nicht vorgenommen, lediglich stark emotional geprägte Ausdrücke wurden abgemildert, ohne dass jedoch die Grundaussage dadurch verändert wurde.

#### 3.3.4.4 *Thematischer Vergleich:*

Innerhalb dieses Schrittes ging die Auswertung nun über die einzelnen Interviews hinaus. Der thematische Vergleich ähnelt dem Schritt des Kodierens, nur werden thematisch vergleichbare Textpassagen aus verschiedenen Interviews gebündelt. Die Überschriften werden vereinheitlicht; wieder wird auf eine textnahe Beschreibung geachtet. Bei diesem thematischen Vergleich wurde eine Fülle von Daten verdichtet, so dass ständige Überprüfungen wichtig und teilweise auch Revisionen nötig waren. Am Ende dieses Schrittes wurde herauskristallisiert, bei welchen Themen sich die Expertenangaben decken, wo es unterschiedliche Meinungen gibt, zu welchen Themen sich alle Experten geäußert haben oder zu welchen Themen nur wenig gesagt wurde.

#### 3.3.4.5 *Soziologische Konzeptualisierung:*

Im fünften Schritt erfolgte eine Loslösung von den Texten und der Terminologie der Experten. Für Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Interviews wurden Kategorien ausformuliert. Diese Kategorien sollen das Besondere unter einem Begriff verdichten und explizit machen. Die zuvor verwendeten Begriffe, Codes und Überschriften wurden nun so übersetzt, dass eine allgemeinere Diskussion möglich wird. Angestrebt wird damit eine empirische Generalisierbarkeit, die Verallgemeinerung bleibt aber auf das vorliegende empirische Material begrenzt, auch wenn Begriffe



verwendet werden, die in diesem selbst nicht vorzufinden sind. Durch die Verwendung dieser losgelösten Terminologie ist eine Anschlussmöglichkeit an theoretische Diskussionen gegeben.

Wichtig zu bemerken ist hierbei, dass die transkribierten Interviews sowohl deduktiv als auch induktiv ausgewertet wurden. Die Leitfäden, die für die Interviewstrukturierung entwickelt wurden, basieren auf der umfassenden Literaturrecherche dieser Arbeit. Dementsprechend sind die Kernthemen und -konzepte in diesen Leitfäden enthalten und lieferten somit bereits Kategorien und Codes. Weitere konzeptionelle Gedanken, Forschungsfragen, Hypothesen und Problemfelder, die während der Forschung aufgetaucht sind, sind ebenso in die Generierung der Codes eingeflossen. Innerhalb der eigentlichen Auswertungsphase wurden induktiv weitere Kategorien / Codes aus den Transkriptionen herausgeholt. Um die interne Konsistenz zu verbessern, wurde ein Code-Check durchgeführt. Im Abstand von 3-9 Tagen wurden dieselben Texte ein zweites Mal von der Forscherin codiert. Wenn die Reliabilität kleiner 80% war (= Anzahl Übereinstimmungen / Gesamtanzahl Codierungen), wurde die Codierung nochmal überdacht.

Es wurden sowohl rein deskriptive Codes entwickelt, die ein bestimmtes Phänomen einem Textsegment zuordnen, als auch interpretative Codes. Gecodet wurden Satzteile, ganze Sätze oder ganze Abschnitte. Nicht 100% des aufgezeichneten Materials wurde vercodet. Aussagen, die nichts mit der Forschungsthematik zu tun hatten, wurden ausgelassen und in der Transkription entsprechend markiert, um am Schluss der Auswertungsphase noch einmal zu überprüfen, ob diese Textstellen definitiv nicht einbezogen werden.

#### 3.3.4.6 *Theoretische Generalisierung:*

Im letzten Schritt fand eine Loslösung vom Interviewmaterial statt. Das Ergebnis wurde so dargestellt, dass die Kategorien begründet sowie Zusammenhänge zwischen diesen aufgezeigt werden können. Da die Datenerhebung rein qualitativ stattgefunden hat, wurden auch hauptsächlich qualitative Aussagen abgeleitet.

Während der Auswertung wurde immer wieder auf vorgängige Stufen zurückgegangen, um die Angemessenheit einer Verallgemeinerung und ihre Fundierung in den Daten zu kontrollieren. Die Auswertung stellte somit einen rekursiven Prozess dar.

### 3.3.5 Anforderungen an die Qualitätskriterien Validität und Reliabilität

Damit Forschungsergebnisse akzeptiert und angenommen werden, muss die Qualität der Forschung sichergestellt werden. Dies bedeutet, Anforderungen an Validität und Reliabilität sind zu erfüllen. Diese beiden Qualitätsansprüche lassen sich in diverse Kriterien unterteilen, welche im Folgenden definiert werden, um dann zu vertiefen, wie vorliegende Arbeit diesen Anforderungen gerecht zu werden versucht.

#### 3.3.5.1 *Validität*

Validität bezieht sich auf den Wahrheitsgehalt der Erkenntnisse (Hunter & Brewer, 2003). Verzerrungen und systematische Fehler sollen vermieden oder zumindest minimiert werden. Die verschiedenen Validitätstypen sind schwer zu messen und teilweise subjektiv, weshalb sie nur hypothetisch voll erreichbar sind (Bortz & Döring, 2002). Besonders innerhalb der qualitativen Forschung ist Validität sehr komplex, da sie abhängt von Qualitäten wie Ehrlichkeit oder Authentizität (Brellocks, 2008).

##### 3.3.5.1.1 *Interne Validität*

Bei der internen Validität geht es um Kausalität (Scandura & Williams, 2000). Interne Validität ist dann gegeben, wenn die Ergebnisse auf den in der Realität vorgefundenen Fakten basieren. Eine hohe interne Validität führt dazu, dass alternative Erklärungen ausgeschlossen werden können durch eine logische Begründung, die schlagkräftig und stringent genug ist, die eigenen Forschungsergebnisse zu verteidigen (Brändle, 2007). Anders ausgedrückt könnte man auch sagen, die interne Validität ist die Eindeutigkeit eines Ergebnisses (Bortz & Döring, 2002).

Aufgrund der geringen Anzahl Unternehmen, die analysiert wurde, ist besonders die interne Validität von hoher Bedeutung (Locke, 2001). Deshalb wurde versucht, Nachweise zu erbringen, die sich über verschiedene Unternehmen hinweg wiederholen und bestätigen (Yin, 2009). Dies wurde in erster Linie im vierten und fünften Schritt der Datenanalyse (thematischer Vergleich und soziologische Konzeptualisierung) erreicht, innerhalb derer Ähnlichkeiten und Differenzen zwischen Aussagen zu gleichen Themen identifiziert wurden. Eine spezifische Methode, um interne Validität sicherzustellen, gibt es darüber hinaus nicht. Die Fähigkeiten des einzelnen Forschenden, wie er mit verschiedenen Datenanalysemethoden umgeht, sind entscheidend bzgl. der internen Validität von Forschungsergebnissen (Ruess, 2010).

### 3.3.5.1.2 *Externe Validität*

Externe Validität verlangt eine Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse, d.h. die Ergebnisse sollen über verschiedene Analyseeinheiten (Individuen, Umgebungen, Zeit) hinweg generalisierbar sein (Scandura & Williams, 2000). Externe Validität ist wichtig, damit bestimmte Resultate auf einen breiteren Kontext übertragen werden können.

Für vorliegende Studie wurden Unternehmen verschiedener Größen und Branchen analysiert, um eine breite Abdeckung sicherzustellen. Zudem wurden bestimmte Beziehungen, die innerhalb eines Unternehmens herausgefunden wurden, in den darauffolgenden Unternehmen erforscht, es wurde also innerhalb der Interviews ein „Test-Retest-Prozess“ (Sekaran, 2003) eingebaut. Die Vergleichbarkeit der Interviews wurde durch zwei Aspekte gesichert: Zum einen teilen die Experten einen ähnlichen institutionell-organisatorischen Kontext, zum anderen gewährleistet die leitfadenorientierte Interviewführung die Vergleichbarkeit (Meuser & Nagel, 2009). Strukturierte Interviews mindern die Wahrscheinlichkeit einer Interviewerverzerrung und erlauben daher bessere Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit. Darüber hinaus werden Einschränkungen besonders auch im Hinblick auf die externe Validität der Studie in Kapitel 3.4 explizit gemacht.

### 3.3.5.2 *Reliabilität*

Die Reliabilität bezieht sich auf die Tatsache, dass ein anderer Forscher auf ähnliche Resultate kommt, wenn er dieselbe Studie mit denselben Techniken noch einmal durchführt (Russell Bernard, 2000). Um die Reliabilität hoch zu halten, muss eine Studie transparent und wiederholbar sein (Yin, 2009). Dies wird durch eine intensive Aufzeichnung der einzelnen Forschungsschritte von der Datenerhebung zur Datenanalyse und den daraus abgeleiteten Erkenntnisgewinnen erreicht. Auszüge aus den Interviews wurden den entsprechenden Konklusionen in den nachfolgenden Kapiteln beigefügt sowie in Anhang VI umfangreich zusammengestellt, damit der Leser erkennt, auf welcher Grundlage die Ergebnisse beruhen. Durch den Einbezug weiterer Forscher<sup>26</sup> und die enge Bindung an bestehende Theorien ist die Studie so frei von Verzerrungen und Vorurteilen, wie es qualitative Forschung sein kann.

---

<sup>26</sup> Die nicht ganze Auswertungsschritte nachvollzogen, aber bei Unsicherheiten vor allem hinsichtlich Interviewerverzerrung immer wieder beigezogen wurden.

### 3.4 Untersuchungsgrenzen

Bevor auf die empirischen Resultate eingegangen wird, werden an dieser Stelle Limitationen des gewählten Forschungsvorgehens aufgezeigt. In diesem Kapitel wird explizit auf die Limitationen der Methodik eingegangen, während in Kapitel 4.2 allgemeine Grenzen der Studie im Sinne des Geltungsbereiches aufgezeigt werden. Die konkreten Limitationen der Methodik lassen sich unterteilen in Limitationen, die mit der Durchführung von Interviews generell zusammenhängen, Limitationen, die die Auswahl der Interviewpersonen mit sich brachten und Limitationen, die durch das Interpretieren der Daten entstehen.

Die Erforschung der Komplexität von Subsidiary Governance durch ein qualitatives Forschungsdesign kann trotz intensiver Aufzeichnungen nicht exakt wiederholt werden. Qualitative Forschung erhebt deshalb auch nicht den Anspruch, replizierbar zu sein (Marshall & Rossman, 2006). Darüber hinaus wurden alle Interviews von lediglich einer Person durchgeführt. Der von bspw. Eisenhardt (1989b) empfohlene Einsatz von Forschungsteams war aufgrund der begrenzten Ressourcen für vorliegendes Forschungsprojekt nicht umsetzbar.

Um umfassend zu verstehen, welche Aufgaben Subsidiary Boards wie ausfüllen, ist es naheliegend, mit den Subsidiary Board Mitgliedern persönlich zu reden, um ihr individuelles Verständnis ihrer Rolle zu analysieren. Diverse Gründe, welche in Kapitel 3.3.3.2 aufgezeigt wurden, führten jedoch dazu, dass kein Interview mit einem Subsidiary Board Mitglied zustande kam. Als Interviewpartner standen stattdessen Generalsekretäre, Manager der Headquarters, zentrale Board-Mitglieder und unternehmensexterne Experten zur Verfügung. In dieser Rolle haben diese Personen eine Tendenz, die Subsidiary Board Thematik nur aus einer Perspektive zu betrachten. Interviews mit Subsidiary Board Mitgliedern hätten vermutlich noch weitere, relevante Dimensionen eingebracht, wie auch die Studie von Meyer und Rollo (2008) aufzeigt. Obwohl das Ziel vorliegender Arbeit die Sicht der Zentrale auf den Einsatz ihrer Subsidiary Boards war, stellt die Auswahl der Interviewpartner eine Limitation dar. Generalsekretäre bspw. haben nach einer Aussage von Experte 3 zwar den Überblick über das Gesamtunternehmen, fokussieren aber inhaltlich stark auf ihre individuellen Prozesse und tendieren deshalb dazu, den Stellenwert des Außenbeitrags eines Board, vertreten durch unabhängige Board-Vertreter, zu unterschätzen.

Corporate Governance ist ein sensibles Thema, über das nicht selbstverständlich bis in alle Details Auskunft gegeben wird. Eine gewisse Vorsicht bei der Interviewführung und -auswertung war deshalb vonnöten. So konnten gewisse Fragen nicht gestellt wer-

den, um die Offenheit der Interviewpartner nicht überzustrapazieren. Bei der Interviewauswertung konnten bestimmte Unternehmensinformationen aufgrund des Wunsches der Interviewten nach einer Anonymisierung nicht mit einbezogen werden. Darüber hinaus wurde von einigen Interviewten das „Abmildern“ stark emotionaler Ausdrücke gewünscht. Dies alles führte dazu, dass die Aussagekraft der Interviews gemindert wurde und bei der Auswertung eine weitere Reduktion der vorhandenen Daten stattfinden musste. Bei der Durchführung von Experteninterviews muss darüber hinaus immer damit gerechnet werden, dass Experten nicht die ganze Wahrheit sagen und zum Beispiel Dinge beschönigen (Meuser & Nagel, 1991). Dies wurde etwas eingedämmt, indem zu Beginn erläutert wurde, dass zahlreiche ähnliche Interviews geführt werden, der Interviewte somit davon ausgehen konnte, dass gewisse Vergleichsmöglichkeiten vorliegen werden. Wichtig zu erwähnen ist, dass Widersprüche und Ungeheimheiten kein Urteil darüber zulassen, wer recht hat und wer die Unwahrheit gesagt hat, sondern sie sensibilisieren die Forschenden dafür, dass Generalisierungen nicht allzu weit vorangetrieben werden dürfen (Meuser & Nagel, 1991).

Einige Interviews konnten aufgenommen und transkribiert werden. Hierbei geht jedoch ein Teil des Kontextes verloren – nämlich bspw. Mimik und Gestik des Interviewten. Beim Kategorisieren und Kodieren verliert man einen weiteren Teil, nämlich das, was vor und nach der zentralen Aussage erwähnt wurde (Kvale, 1988). Dies ist immer gegeben, auch wenn man – wie dies immer wieder getan wurde – regelmäßig auf die Originaltranskription zurückgeht. Was man aus einer Transkription herausholt, ist selektiv, ebenso die Interpretation (Miles & Huberman, 1994), die bereits während des Interviews stattfindet. Der Forscher, der das Erzählte zusammenfasst und reflektiert, kondensiert und interpretiert die Bedeutungen. Die Daten werden somit nicht mehr nur gesammelt, sondern vom Forschenden mit verfasst (Kvale, 1988). Indem man Kategorien für die Interviewanalyse verwendet, riskiert man, den Interviewten eine Bedeutungswelt aufzuzwingen, die besser die Welt des Forschenden reflektiert als die des Beforschten (Patton, 2002). Individuelle Nachbesprechungen mit den Gesprächspartnern zur Erhöhung der internen Validität (Yin, 2009) waren aus Ressourcen Gründen nicht möglich.

### **3.5 Untersuchungsergebnisse**

Dieser Teil der Arbeit stellt die Resultate der Interviews vor und diskutiert diese. Da es sich bei vorliegender Studie um eine qualitative handelt, war es nicht möglich und auch nicht das Ziel, sämtliche Elemente, die innerhalb des Theorieteils aufgeführt wurden, in der Praxis zu testen. Hierfür wäre ein quantitativer Forschungsansatz von-

nöten gewesen. So wurden bspw. nicht sämtliche Board-Aufgaben aus den sechs Theorien abgefragt, sondern von Interesse war, welche Aufgaben die Interviewpartner von sich aus ansprachen. Ebenso wenig wurde eine Liste mit sämtlichen Kontextfaktoren vorgelegt, sondern die Faktoren, die explizit von den Befragten genannt wurden, standen im Zentrum des Forschungsinteresses.

Aufgrund der gewünschten Anonymisierung der Interviewpersonen werden diese mit Person 1- 10 für die Firmenvertreter sowie Experte 1-5 für die Bankexperten betitelt<sup>27</sup>. Die Aussagen, welche in Form von direkten Zitaten aufgeführt sind, wurden von der Verfasserin nicht verändert, um sie im begrifflichen Kontext zu zeigen und die Authentizität zu wahren (Mayring, 1999). In diesem Kapitel sollen an erster Stelle eine zusammenfassende Würdigung der zentralen Aussagen wiedergegeben und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede aufgezeigt werden. Deshalb findet sich ein Großteil der relevanten Zitate nicht an dieser Stelle sondern in Anhang VI. Zitate werden dann aufgeführt, wenn sie ein Stimmungsbild besonders treffend darstellen können oder eine extreme Meinung eines Interviewpartners erkennen lassen.

### 3.5.1 Subsidiary Board Aufgaben

Die Interviewpartner nannten Beispiele zu sämtlichen drei Aufgabenkategorien Strategie, Kontrolle und Service. Die folgenden Kapitel stellen die relevanten Aussagen und Erkenntnisse vor.

#### 3.5.1.1 Strategie

In zahlreichen der in die Studie involvierten Unternehmen wird die Strategie in den Headquarters bestimmt und von dort an die Tochtergesellschaften verteilt. Die strategische Entscheidungsfreiheit von Subsidiaries ist dadurch sehr beschränkt. Aufgrund dessen ist die Strategie keine Subsidiary Board Aufgabe, wie mehrmals betont wird. Ein starker Zentralismus lässt sich aus zahlreichen Aussagen erkennen; Experte 4 spricht ihn explizit an<sup>28</sup>:

*„Die strategischen Entscheide werden so oder so im Mutterhaus getroffen. (...) Und bei diesem Zentralismus hat auch der VR nicht viel zu sagen. Die Strategie wird oben gemacht.“*

Die Tatsache, dass das Gesetz in einigen Ländern eine Involvierung des Subsidiary Boards in die Strategiearbeit vorschreibt, führt dazu, dass eine Kenntnisnahme bzw. Ratifikation der Strategiepapiere durch die Subsidiary Boards stattfinden muss. Subsidi-

---

<sup>27</sup> Einige weitere Informationen zu den Interviewpartnern finden sich in den Anhängen I und II.

<sup>28</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 232.

diary Boards werden also aus formal-juristischen Gründen eingebunden in den Strategieprozess, jedoch nicht aus inhaltlichen Gründen<sup>29</sup>. Dies bestätigt die Annahme der Managerhegemonietheorie, dass das Board eine de jure und nicht eine de facto Governance-Institution ist (Drucker, 1974). Eine weitere Aussage der Managerhegemonietheorie, nämlich dass das Management gegen eine Board-Involvierung in die Strategieentwicklung ist (Whisler, 1984), wird ebenfalls von einigen Interviewpartnern bestätigt. Die Geschäftsleitung duldet nur ungern eine aktive Strategiemitarbeit der Subsidiary Boards.

Auffällig ist, dass Aussagen zur zentralistischen Strategieentwicklung entweder von Bankvertretern oder Bankexperten kommen. Lediglich ein Industrievertreter äußert sich ähnlich, hierbei handelt es sich jedoch um ein eigentümergeführtes Unternehmen, bei dem der Eigentümer gleichzeitig Subsidiary Board Mitglied aller Tochtergesellschaften ist<sup>30</sup>. In vier Unternehmen der Industriebranche können Subsidiary Boards bei der Strategie mitarbeiten, indem sie strategische Hinweise geben oder Anpassungen der Strategie vornehmen - vor allem dann, wenn es sich um Themen handelt, für die eine gute Marktkenntnis gefragt ist. Einschränkend wird aber auch in den Industrieunternehmen erwähnt, dass das lokale Management die Hauptverantwortung für lokale Strategieanpassungen innehat.

Aufgrund gesetzlicher Vorgaben wäre ein anderes Bild bzgl. der Strategiearbeit der Subsidiary Boards bei Banken zu erwarten gewesen. Das Bankengesetz schreibt zwingend vor, dass die strategische Führungsaufgabe durch den Verwaltungsrat wahrgenommen wird und nicht durch die Geschäftsleitung. Im Gegensatz zum Schweizer Aktienrecht beinhaltet die Oberaufsicht der Banken nicht nur Überwachung und Kontrolle, sondern auch die strategische Führung. Das heißt, das Subsidiary Board einer Bank müsste aktiv auch die langfristige Gestaltung einer Tochtergesellschaft übernehmen. In der Praxis scheint dies nicht so gehandhabt zu werden.

Eine weitere Besonderheit der Banken in Bezug auf die Strategiearbeit von Boards ist, dass das Bankengesetz zwischen strategischer und operativer Führung trennt<sup>31</sup>. Auch diese Vorgabe wird nicht überall in voller Konsequenz umgesetzt. Eine klare Trennung gelingt nicht in jeder Bank. Subsidiary Board Mitglieder mischen sich teilweise zu stark in das operative Geschäft ein, worüber sich Vertreter des zentralen Manage-

---

<sup>29</sup> Siehe Aussage Experte 3, Anhang VI, S. 230.

<sup>30</sup> Siehe Interview mit Person 3, Anhang VI, S. 212f.

<sup>31</sup> Was zum Beispiel dazu führt, dass laut Bankgesetz Funktion des Verwaltungsratsdelegierten nicht gestattet ist. Ein Delegierter des VR ist gleichzeitig Vorsitzender der Geschäftsleitung und das wäre eine Vermischung strategischer und operativer Führungsaufgaben.

ments beklagen. Ein Grund hierfür liegt darin, dass sehr häufig ein Subsidiary Board Mitglied gleichzeitig eine operative Managementfunktion im Mutterhaus hat und es deshalb schwer fällt, sich in der Rolle als Subsidiary Board Mitglied aus diesen Themen, die sonst das Tagesgeschäft eines Managers ausmachen, herauszuhalten<sup>32</sup>. Innerhalb der Interviews finden sich aber auch andere Beispiele – also Banken – bei denen die Trennung zwischen strategischer und operativer Führung gut gelingt; dies aber nur hinsichtlich der Boards. Subsidiary Boards halten sich aus den operativen Themen heraus; die Geschäftsleitung hingegen verwendet Zeit für strategische Themen. Dies wird aber als positiv beurteilt. Diese strikte Trennung zwischen strategischer und operativer Führung wäre nach Meinung einiger Interviewpartner in der Industrie nicht durchsetzbar. Entsprechend gibt es in der Industrie mehr Subsidiary Boards, die sich mit Operativem beschäftigen, was kritisch beobachtet wird.

Bei der Umsetzung der Strategie spielt das Subsidiary Board gemäß den Interviewausagen keine bzw. nur eine marginale Rolle. Eine bessere Begleitung der Implementierung strategischer Vorgaben durch die Subsidiary Boards wird gewünscht<sup>33</sup>. Diese Kritik geht einher mit der von Bernet (2004), welche sich jedoch ausschließlich an Banken-Boards richtet. Bernet schreibt, dass sich Bankverwaltungsräte viel zu häufig nicht bewusst darüber sind, dass die Willensdurchsetzung eine ebenso große Bedeutung hat wie die Willensbildung. Die Umsetzung der Strategien ist zwar zum großen Teil Aufgabe der Geschäftsleitung, nichtsdestotrotz bleibt es aber Aufgabe des Bankverwaltungsrates, die Umsetzung durchzusetzen und vor allem die Kontrolle der Umsetzung durchzuführen.

Während die Praxisvertreter mit der Strategiearbeit ihrer Subsidiary Boards größtenteils zufrieden sind, erwarten die Bankexperten mehr Involvierung der Subsidiary Boards:

*„Ich würde einer Subsidiary ganz klare Rahmenbedingungen auch im strategischen Bereich setzen und sagen: Das ist die Marschrichtung. Und innerhalb dieser definierten Rahmenbedingungen erwarte ich von Euch Feedback und einen Austausch: Was heißt das jetzt für Euer Marktgebiet, für Euer regulatorisches Umfeld? So kann man die Kompetenzen der Subsidiary Boards nutzen“ (Experte 1)<sup>34</sup>.*

*„Ich glaube, man vergibt sich etwas, wenn man die Subsidiary Boards nicht in die Strategieentwicklung mit einbezieht“ (Experte 2)<sup>35</sup>.*

---

<sup>32</sup> Siehe Aussage Experte 4, Anhang VI, S. 232.

<sup>33</sup> Siehe bspw. Aussage Person 1, Anhang VI, S. 209.

<sup>34</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 227.

<sup>35</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 228.



Björkman (1994) kommt zum Ergebnis, dass die Strategiearbeit von Subsidiary Boards seit den Studien von Leksell und Lindgren (1982) und Kriger (1988) zugenommen hat. Die durchgeführten Interviews lassen nicht eindeutig darauf schließen, dass dieser Trend in den ausgewählten Unternehmen so vorzufinden ist. Dass der strategische Beitrag von Boards minim ist, wie Zahra und Pearce (1989) in ihrer empirischen Studie herausfanden, trifft allenfalls für die Banken zu, nicht für die Industrieunternehmen, die an der Studie beteiligt waren.

### 3.5.1.2 *Kontrolle*

Die meisten Gesprächspartner drücken direkt oder indirekt aus, dass die Kontrollarbeit von Subsidiary Boards wichtiger ist als deren Strategiearbeit. Die Aktionäre werden hier als besonders wichtige Anspruchsgruppe aufgeführt. Für sie hat die Kontrolle durch Boards einen großen Wert. Subsidiary Boards, die Kontrollfunktionen ausführen, werden darüber hinaus als Chance für ein Unternehmen gesehen, weil sie als zusätzliches Sounding Board fungieren, das den Warnfinger hebt, wenn nötig. Subsidiary Boards, die im Sinne eines Vier-Augen-Prinzips Kontrolle als begleitenden Prozess ausüben, stellen einen gewichtigen Vorteil für ein Unternehmen dar.

Person 6 erläutert ein spezifisches Führungsinstrument seines Unternehmens, welches über die Subsidiary Board Kontrolle institutionalisiert wird<sup>36</sup>:

*„Man hält eine Tochter bewusst unabhängig, behält sich aber die Kontrolle durch Einsitz im VR dieser Tochter. Das Management dieser Tochter läuft also über das Subsidiary Board, so hat man keine Parallelstruktur über die Managementlinie.“*

Experte 5 sieht einen weiteren Vorteil der Kontrolle durch Subsidiary Boards ausländischer Unternehmen mit Töchtern in der Schweiz<sup>37</sup>:

*„Die Kontrolle des eigenen Managements ist die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des VR in der Schweiz. Dass er sein eigenes Management im Griff hat und nicht, dass das Management dem Konzern rechenschaftspflichtig ist und vom Ausland gesteuert wird sondern vor Ort vom Schweizer VR.“*

Neben dem Warnfinger und dem Vier-Augen-Prinzip erwähnen die Interviewpartner weitere Kontrollaufgaben, die von Subsidiary Boards übernommen werden. Eine wichtige Funktion ist das Zuhören und das Stellen kritischer Kontrollfragen. Damit können Subsidiary Boards das Management vor falschen Schritten bewahren. Eine andere Kontrollfunktion findet über die Protokolle der Subsidiary Board Sitzungen

---

<sup>36</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 216.

<sup>37</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 234.

statt, die einen wichtigen internen Informationsfluss darstellen. Ebenfalls in die Aufgabenkategorie der Kontrolle fällt das Risikomanagement. Subsidiary Boards können Risiken abschätzen und diskutieren, in welche Geschäfte man geht und in welche nicht. Subsidiary Boards geben Inputs innerhalb des Risikomanagementprozesses und partizipieren an den entsprechenden Diskussionen. Die Risikobeurteilung, die von der Revision vorgenommen wird, wird in den Subsidiary Boards diskutiert. Experte 5 erwartet sehr viel Eigenständigkeit von Subsidiary Boards in Bezug auf das Risikomanagement<sup>38</sup>:

*„Über die Gewähr erwarten wir, dass sie sagen, wie die Bank gesteuert wird, dass sie nicht nur konzerngesteuert werden, sondern dass sie eine eigene Meinung einbringen, dass sie eine eigene Risikopolitik formulieren für die Bank, ein eigenes Risikomanagement auf die Beine stellen (...). Es ist nicht tolerierbar, dass der Konzern Risikopolitik definiert, Limiten setzt und ein Subsidiary Board die nur noch kopiert und unreflektiert einfach anwendet.“*

Ethik, also Verhaltensgrundsätze und -kodizes als Bestandteil der Kontrollaufgabe eines Subsidiary Boards, wird nur von einer Person erwähnt und dies nur dahingehend, dass Subsidiary Boards den Code of Conduct anpassen, soweit zwingendes Recht dies vorschreibt.

Trotz der Wichtigkeit der Kontrollfunktion sind sich die Bankexperten sicher, dass die Krise oder einzelne Fehler innerhalb der Banken durch ein gutes, aktives Subsidiary Boards nicht hätten verhindert werden können. Eine dahinter liegende Begründung lautet, dass das Vertrauen auf die Rating-Agenturen, das durchaus begründet war, zu Fehlentscheiden geführt hat<sup>39</sup>.

Ein weiterer Grund, weshalb die Kontrolle von Subsidiary Boards nicht ausgereicht hätte, um die Krise zu verhindern, ist, dass die Taktung von Subsidiary Board Sitzungen nicht mit dem Tempo der Entwicklungen auf dem Markt und innerhalb einer Bank mithalten kann, wie Experte 1 anschaulich schildert<sup>40</sup>:

*„Das Rapportieren der Zahlen von Tochter zu Zentrale geschieht auf Tagesbasis. Und der Verwaltungsrat trifft sich 4x im Jahr und bekommt vorgelegt, was in den letzten 3 Monaten passiert ist. Der hat keine Chance, die Aufgabe kann man ihm gar nicht übertragen. Das reicht nicht, wenn sie Quartalsreports anschauen und den Verwaltungsrat drüber diskutieren lassen. Das geht viel schneller.“*

Mehrmals wird außerdem die unüberschaubare Größe gewisser Bankkonzerne genannt. Corporate Governance kann nach Meinung der Bankexperten nur bis zu einer

---

<sup>38</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 234f.

<sup>39</sup> Siehe Aussage Experte 1, Anhang VI, S. 227.

<sup>40</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 227.

bestimmten Unternehmensgröße und -komplexität funktionieren, welche die Großbanken überschritten haben – darüber hinaus sind Boards mit ihrer Governance-Verantwortung überfordert.

Weiter geben die Bankexperten zu bedenken, dass ein Board nur dann gut kontrollieren kann, wenn es rechtzeitig die richtigen Informationen erhält. Board-Mitglieder sind angewiesen auf einen adäquaten Informationsfluss, also dass sie die richtigen Informationen auf einem angemessenen Aggregationsgrad zum richtigen Zeitpunkt in verständlichen Worten erhalten. Boards brauchen Berichte, die ihnen die Erfüllung der Aufsichtsfunktion ermöglichen<sup>41</sup>. Diese Aussagen bestätigen die Erkenntnis von Aram und Cowen (1983), dass Board-Mitglieder abhängig sind von Informationen durch den CEO. Die Forscher kamen damals zum Schluss, dass der Informationsfluss zwischen CEO und Board inadäquat ist. Betrachtet man die Kritik an der Board-Kontrolle, kann man auch knapp 30 Jahre später wieder zu dieser Schlussfolgerung kommen. Dies führt dann dazu, dass Subsidiary Boards weder kritischen Diskussionen mit dem Management führen noch dessen Entscheidungen objektiv und umfassend bewerten und hinterfragen können (Hung, 1998). Nimmt man an dieser Stelle die Position von Pettigrew (1992) im Rahmen der Managerhegemonietheorie ein, könnte man diesen Informationsvorsprung des Managements als gezielten Kontrollmechanismus gegenüber dem Board interpretieren. Aussagen der Interviewpartner, dass schlussendlich der CEO darüber entscheidet, ob ein Subsidiary Board eine aktive Mitwirkungsmöglichkeit erhält oder nicht, bestätigen diesen Einfluss des Managements.

Neben dem zentralen Management hat auch das zentrale Board einen starken Einfluss auf Subsidiary Boards, der zu Schwachstellen bei der Kontrolle durch Subsidiary Boards führen kann. Das Stammhaus-Board überlässt den Subsidiary Boards häufig nur eine erfüllende Funktion hinsichtlich der Überwachung. Ihnen bleibt deshalb nur die Umsetzung von Weisungen und somit wenig Freiheit für proaktive oder situationspezifische Kontrolle.

Aus den diversen Kontrollaufgaben, die die Literatur für Subsidiary Boards aufzählt (siehe Abbildung 10, Kapitel 2.5.1.3), werden nicht alle von den Interviewten genannt. Hierbei scheint es sich aber vor allem um Aufgaben zu handeln, die nur von den Headquarters Boards übernommen werden, wie die CEO-Beurteilung und –Kompensation und die Übernahmeabwehr. Für Subsidiaries werden diese Tätigkeiten höchstwahrscheinlich aus der Zentrale heraus gesteuert und nicht den Subsidiary Boards überlassen.

---

<sup>41</sup> Siehe Aussage Experte 5, Anhang VI, S. 235.

### 3.5.1.3 *Service*

Innerhalb der Aufgabenkategorie *Service* werden von den Interviewpartnern diverse wichtige Aufgaben des Subsidiary Boards eingebracht, am häufigsten der regelmäßige Austausch mit der lokalen Geschäftsleitung. Manager nutzen Boards als Sparringspartner - dieses Wort wird mehrere Male erwähnt - oder holen sich Ideen bei ihren Boards ab. Dass der Begriff des Sparringspartners mehrmals genannt wird, bestätigt die Erkenntnis von Eisenhardt (1989c), dass CEOs vertrauenswürdige Partner an ihrer Seite schätzen.

Besonders von Experten bestimmter Fachrichtungen, wie bspw. Anwälten, wird eine aktive Unterstützung erwartet, vor allem, wenn das Unternehmen in diesem Bereich Probleme hat. Ein aktuelles Beispiel ist die Thematik des Datenklau durch Mitarbeitende und ehemalige Mitarbeitende. Hier wurde das aktive Eingreifen von Juristen, welche einen Sitz in Subsidiary Boards der entsprechenden Banken innehatten, als sehr wichtig und gut eingeschätzt.

Die Beratung des Managements durch Subsidiary Boards findet nicht nur im Rahmen der regelmäßigen Sitzungen statt. Subsidiary Boards sollten nach Meinung der Experten für das Management jederzeit erreichbar sein und somit kurzfristig und spontan mit bestimmten Themen beauftragt werden können.

Sehr deutlich zum Ausdruck kommt aber auch, dass Unternehmen für Beratungen häufig lieber Externe einsetzen, als auf ihre eigenen Boards zurückzugreifen. Hierfür werden so genannte Advisory Boards eingesetzt oder man hat fixe Beratungsverträge mit externen Experten. Diese Bevorzugung externer Berater hat verschiedene Gründe. Die Kostenersparnis ist einer. Während für Subsidiary Boards mindestens CHF 20'000 pro Jahr pauschal einkalkuliert werden müssen, können externe Fachpersonen auftragsspezifisch eingesetzt werden<sup>42</sup>. Damit werden Aufträge eng entlang der spezifischen Kompetenzen und Kenntnisse der Berater platziert, während Subsidiary Board Mitglieder über mehrere Jahre diesem Gremium angehören, unabhängig davon, wie häufig ihre Kompetenzen zum Einsatz gebracht werden können<sup>43</sup>.

Dass die *Service-Funktion* von Subsidiary Boards nicht benötigt wird, bringen fünf Interviewpartner zum Ausdruck. Als Begründung wird genannt, dass genügend Kompetenzen und Fachwissen im Management vorhanden sind und deshalb kein Bedürfnis nach einer Unterstützung durch das Subsidiary Boards vorhanden ist. Diese Aussagen bestätigen die Resultate von Huse und Rindova (2001), dass das Management keinen

---

<sup>42</sup> Siehe Aussage Person 3, Anhang VI, S. 212f.

<sup>43</sup> Siehe Aussage Person 7, Anhang VI, S. 219.

großen Wert auf die Service-Rolle des Subsidiary Boards legt. Unterstellt man den Interviewpartnern, dass sie mit ihrem Empfinden, keine Unterstützung des Managements zu benötigen, richtig liegen, wird damit die Annahme der Managerhegemonietheorie bestätigt, dass das Management das Geschäft vor allem deshalb steuert, weil es mehr Zeit im Unternehmen verbringt, besser informiert ist und mehr Erfahrung hat (Pettigrew & McNulty, 1998).

Es gibt auch Unternehmen, die einen Mittelweg gehen, also sowohl auf die Beratung der Subsidiary Boards vertrauen, als auch externe Unterstützung in Anspruch nehmen, Interne und Externe also zusammenarbeiten. Schlussendlich ist dies häufig abhängig von der lokalen Geschäftsleitung. Die Subsidiary Manager müssen sich die Informationen und die Beratung beschaffen, die sie zur Ausführung ihrer Tätigkeit benötigen. Wie sie dies tun, bleibt ihnen überlassen.

Neben der mehr nach innen gerichteten Service-Aufgabe der Managementunterstützung gibt es auch nach außen gerichtete Service-Aufgaben. Dazu gehört zum Beispiel die Kontaktpflege zu den lokalen Behörden. Für die Regulierungsbehörden sind das Board und das Management der Subsidiaries die direkten Ansprechpersonen. Weiter findet über die Subsidiary Boards Kommunikation mit Kunden statt, sie wirken aktiv an der Integration in der lokalen Region mit, unterstützen die Kundenakquisition und betreiben Lobbying. Beim Aufbau neuer Subsidiaries werden Subsidiary Boards als Türöffner eingesetzt.

Trotz all dieser wichtigen, nach außen gerichteten Aufgaben eines Subsidiary Boards sagen mehrere Interviewpartner aus, dass Subsidiary Boards grundsätzlich nicht aktiv am Außenauftritt des Unternehmens beteiligt sind. Vor allem der Kontakt zur Presse soll nicht über Subsidiary Boards laufen sondern über die Kommunikationsabteilungen. Ansonsten läuft der Außenauftritt vor allem über das Management und die Geschäftsleitung und nur in gewissen Ländern verläuft der Kontakt mit Behörden über externe Subsidiary Board Mitglieder. All diese Aussagen widersprechen der von Gillies und Dickinson (1999), dass Subsidiary Boards einflussreiche Unternehmenssprecher sein können. Dass Board-Mitglieder die Kommunikation mit den lokalen Behörden übernehmen oder unterstützen können, ist kein Widerspruch zur Aussage, dass sie am Außenauftritt nicht beteiligt sind. Hier ist eine Unterscheidung zwischen externer und öffentlicher Kommunikation wichtig; Subsidiary Boards sollen nicht an der öffentlichen Kommunikation teilhaben, jedoch sehr wohl an der externen<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Siehe Aussage Experte 3, Anhang VI, S. 230.

Bei Akquisitionen haben Subsidiary Boards eine zusätzliche wichtige Unterstützungsfunktion. Als Identifikationsfigur für das Personal und die Kunden fördern sie die Integration des zu akquirierenden Unternehmens und sorgen damit dafür, dass keine Mitarbeitende oder Kunden das Unternehmen aufgrund der Umstrukturierungen verlassen. Zudem wird dem Subsidiary Board die notwendige Sensibilität nachgesagt, mit einer Akquisition und der damit verbundenen Integrationsarbeiten angemessen umgehen zu können<sup>45</sup>. Dazu gehört bspw., dass die übernommene Unternehmung ihre geschichtlichen und kulturellen Errungenschaften und Eigenheiten nicht komplett aufgeben muss. Das übernehmende sollte stattdessen die Kultur der neuen Gesellschaften verstehen lernen, anstatt ihr am Tag der Übernahme die eigene Identität aufzudrücken. Für diese kulturelle Annäherung vertrauen Unternehmen auf die Unterstützung der Subsidiary Boards. Auffallend ist, dass in Verbindung mit Akquisitionen vor allem kulturelle, also „weiche“ Bereiche aufgezählt werden. Diese besondere Aufgabe im Zusammenhang mit einer Akquisition wird in der Literatur nicht häufig erwähnt. Björkman (1994) drückte dies zum ersten Mal explizit aus.

Ein Blick auf die zusammenfassende Darstellung der Board-Aufgaben, welche in der Theorie diskutiert werden zeigt, dass innerhalb der Kategorie Service eine Aufgabe nicht von den Interviewpartnern genannt werden: das Sicherstellen der Transparenz. Da sich diese vor allem auf den Geschäftsbericht bezieht, ist aber verständlich, dass Subsidiary Boards hier nicht als Verantwortliche genannt werden. Leksell und Lindgren (1982) erwähnen noch eine weitere Kommunikationsarbeit von Subsidiary Boards, nämlich die Herstellung der Kommunikation zwischen Subsidiary und Stammhaus. Darauf verweist ebenfalls keiner der Interviewten.

#### 3.5.1.4 *Zusammenfassung und Diskussion Subsidiary Board Aufgaben*

Die Forderung der Stewardship-Theorie, dass Boards an der Strategieentwicklung mitwirken sollen (Huse, 2007), wird durch die Interviewpartner nicht erfüllt. Die Strategie ist bei vielen Unternehmen etwas, das aus der Zentrale kommt und manchmal für Subsidiaries angepasst werden kann - wobei hier nicht immer das Subsidiary Board involviert werden muss. Damit scheinen lediglich die Experten unzufrieden zu sein. Von den Praktikern wird nur kritisiert, dass sich die Subsidiary Boards zu wenig um die Überprüfung der Strategieimplementierung kümmern. Innerhalb der Banken scheint die Strategiearbeit der Boards durch die gesetzlich vorgeschriebene Trennung zwischen Operativem und Strategischem auf den ersten Blick eine höhere Bedeutung

---

<sup>45</sup> Siehe Aussage Experte 3, Anhang VI, S. 230.

zu genießen. Aus den Aussagen der Befragten lässt sich aber ableiten, dass zwar eine gewisse Involvierung der Subsidiary Boards in die Strategiearbeit geschieht, von diesen Gremien aber dennoch generell zu viel Operatives übernommen wird. Obwohl für die Industrie keine derartige Regelung existiert, wird auch hier kritisiert, dass sich Boards teilweise zu viel mit Operativem beschäftigen. Bedient man sich der Kategorisierung von McNulty und Pettigrew (1999), welche in Kapitel 2.4.1.2.1 vorgestellt wurde, so lassen sich die Subsidiary Boards der Industrieunternehmen zwischen Variante 1 (Absegnen strategischer Entscheide) und Variante 2 (Unterstützen bei der Vorbereitung strategischer Entscheide) ansiedeln. Dass Subsidiary Boards Inhalt, Kontext und Ausführung der Strategie beeinflussen (Variante 3), wird nicht erwähnt. Darüber hinaus scheint es aber auch mehrere Unternehmen zu geben, die so etwas wie eine Variante 0 pflegen, bei der die Subsidiary Boards nicht zur Bewilligung der Strategie beigezogen werden. Hierbei handelt es sich um Banken und eigentümergeführte Industrieunternehmen.

Die Interviewpartner zählen zahlreiche verschiedene Kontrollaufgaben auf, die von Subsidiary Boards ausgeführt werden oder ausgeführt werden sollten. Mehrmals kommt zum Ausdruck, dass es ein Vier-Augen-Prinzip braucht, dass ein Warnfinger wichtig ist und dass ein zusätzliches Sounding Board benötigt wird. Die Wichtigkeit der Kontrolle durch Subsidiary Boards wird höher eingeschätzt als deren Mitarbeit bei der Strategiearbeit. Damit entsprechen die Aussagen der Interviewpartner der Aussage der Agency-Theorie, dass Entscheidungsinitiierung und -implementierung Aufgabe des Managements sein sollte und die Entscheidungsratifizierung und -kontrolle Aufgabe des Boards (Fama & Jensen, 1983). Die Aussagen der Interviewpartner widersprechen zu großen Teilen zwei Elementen der Stewardship-Theorie, nämlich dass das eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Arbeiten der Manager nicht der engen Kontrolle eines Boards unterworfen sein soll (Donaldson & Davis, 1994; Hilmer, 1994) und dass sich das Board weg von einer kontrollierenden, hin zu einer beratenden, unterstützenden Funktion bewegt (Zahra & Pearce, 1989). Besonders im Aufgabenbereich der Strategie bestätigen die Interviewpartner die Managerhegemonietheorie darin, dass sie eine Involvierung der Boards in die Strategiearbeit ablehnen. Die Kontrolle wird sowohl als Instrument der Zentrale betrachtet, ihre Subsidiaries effizient zu managen, als auch als Instrument der Subsidiaries, Eigenständigkeit zu bewahren, anstatt von der Zentrale gesteuert zu werden. Entsprechend höher sind die Anforderungen, die an die Kontrollarbeit der Subsidiary Boards gestellt werden; unter anderem wird ein hoher Grad an Eigenständigkeit erwartet.

Womöglich führt genau dieser hohe Anspruch dazu, dass sich die Experten der Grenzen der Machbarkeit bewusst sind und aussagen, dass trotz guter Subsidiary Board Kontrolle (die in den seltensten Fällen vorhanden war) zahlreiche Fehler der Vergangenheit nicht hätten vermieden werden können. Ein externer Faktor, der hierfür verantwortlich gemacht wird, sind die Rating-Agenturen, auf deren Bewertungen vertraut wurde. Dies bestätigt die Erkenntnis von Strebel (2010), dass ein Bank-Board-Mitglied ohne entsprechende Finanzexpertise nicht in der Lage war zu erkennen, dass sich versteckte Risiken in strukturierten Kreditprodukten mit einem triple-A-Rating befinden. Des Weiteren werden bankinterne Faktoren genannt, die es den Subsidiary Boards fast unmöglich machen, den Überblick zu behalten und damit die Kontrolle angemessen durchzuführen. Die Banken sind zu groß und zu komplex, die Zeit, die investiert werden müsste, um die großen Bankkonzerne zu überblicken, stimmt nicht überein mit dem, was die Boards aktuell investieren und ein unzureichender Informationsfluss tut sein Übriges, um die Kontrollarbeit zu erschweren. Diese Erkenntnis stimmt überein mit einem Ergebnis der Studie von Ramlogan (2009), dass es bei den notleidenden Banken einen Mangel gab in den Bereichen Risikomanagement, Kontrolle, Kommunikation und Transparenz. Ein Report des Institute of International Finance (Institute of International Finance, 2008) kommt zum Schluss, dass fragwürdig ist, inwiefern Boards überhaupt in der Lage sind, das Management zu überblicken und das Geschäft an sich zu verstehen und zu überwachen. Auch die Aussage der Economist Intelligence Unit in ihrem Bericht (2010) lässt darauf schließen, dass Boards mit der Menge an Informationen überfordert sind. Bleicher (1994) bringt ein Argument ein, dass die Interviewten nicht genannt haben. Seiner Meinung nach sahen Boards zahlreiche Risiken nicht, weil sie zu wenig in die Strategiearbeit involviert wurden. Nach Bleicher kann das Board nur durch die Auseinandersetzung mit den Grundannahmen der strategischen Planung zum Frühwarnsystem werden, das kritische Entwicklungen gezielt und frühzeitig aufdeckt. Dass Subsidiary Boards relativ wenig in die Strategiearbeit involviert werden, bringen die Interviews zutage. Aufgrund dessen kann ein Schluss entlang der Aussage Bleichers gezogen werden. Ähnliches kritisiert auch die OECD Steering Group on Corporate Governance (2010), nämlich, dass das Risikomanagement der Boards nur auf interne Kontrollen beschränkt und damit kategorisch vom strategischen Management getrennt bleibt. Auch wenn es zahlreiche, nachvollziehbare Erklärungen für die mangelhafte Kontrolle durch Subsidiary Boards gibt, kann die Erkenntnis von Zahra und Pearce (1989) bestätigt werden: Die Kontrollrolle des Boards wird in der Literatur stark hervorgehoben, die Empirie zeigt aber häufig, dass Board-Mitglieder die CEO-Überwachung und die Bewertung von Managemententscheidun-



gen unbefriedigend lösen. Diesbezüglich stellt sich die Frage, ob unter den gegebenen Bedingungen eine zufriedenstellende Kontrolle durch (Subsidiary) Boards überhaupt möglich ist.

Ein Themenbereich, der in der Theorie hohe Wichtigkeit genießt, wird nur von einem Befragten aus der Industrie genannt, und zwar die Thematik Ethik / Compliance. Die Installation sozialverantwortlichen Handelns durch das Subsidiary Board (Huse & Rindova, 2001) bzw. das Sicherstellen ethischen Verhaltens durch Subsidiary Boards (Kriger & Rich, 1987) und die Überwachung des Ethik-Kodexes (Björkman, 1994) lassen sich nicht erkennen. Plender und Persaud (2006) schreiben in der Financial Times, dass die Zeit, die Boards auf Compliance-Themen verwenden, seit der Einführung von Governance-Reformen in zahlreichen Ländern stark angestiegen ist. Dass nur ein Interviewpartner diese Thematik erwähnt, lässt darauf schließen, dass entweder die ausgewählten Unternehmen diesem Trend nicht entsprechen, oder dass Plender und Persaud die Schweiz nicht in ihre Studie mit aufnahmen und andere Länder in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einnehmen. Die Schweiz hätte im Bereich Ethik und Compliance aber Verbesserungsbedarf, denn das Thema hat vor allem für Banken eine hohe Relevanz. Bernet (2004) erklärt, dass Geld mit den egoistischen Charakterzügen des Menschen verbunden ist. Wenn Bankmitarbeitende, deren tägliches Geschäft das Geld ist, ethisch handeln sollen, brauchen sie Anreize, das Gemeinwohl und die Nachhaltigkeit über den natürlichen Egoismus zu stellen. Dies kann nur dann funktionieren, wenn das ethische Verhalten einen positiven Einfluss auf das Unternehmen und damit jeden einzelnen Mitarbeitenden hat. Dies wiederum kann nur durch institutionalisierte Rahmenbedingungen und eine entsprechende Überwachung und eventuelle Sanktionierung funktionieren. Dies ist die Funktion der formalen und informalen Governance-Strukturen. Plender und Persaud (2006) und zahlreiche weitere Autoren sagen aus, dass gerade in international tätigen Banken, die mit unterschiedlichen Kulturen konfrontiert sind, das Board verantwortlich ist für die Genehmigung der Compliance-Anforderungen und für das Finden praktikabler Wege, eine ethische Kultur zu entwickeln, die die Schäden unethischen Verhaltens verhindert. Außerdem sollte das Board verantwortlich sein für die Verbreitung der Compliance-Regeln und für ihre Durchsetzung (Smith & Walter, 2006). Ethik scheint ein Thema zu sein, dass die Befragten wenig bis gar nicht mit Subsidiary Boards in Verbindung bringen. Die Compliance mit lokalen Anforderungen ist hingegen ein Thema, welchem durch die Besetzung mit lokalen Subsidiary Board Mitgliedern gerecht zu werden versucht wird. Dies ist ein eher reaktives Vorgehen: Ein Land gibt seine Anforderungen explizit oder implizit bekannt, das Unternehmen strebt nach einem Einhalten dieser Vorgaben und setzt hier-

für, falls dies schwierig umsetzbar ist, lokale Subsidiary Board Mitglieder ein. Dass damit aber noch kein ethisches Verhalten gewährleistet ist, scheint weniger im Bewusstsein der Interviewpartner verankert zu sein. Eine andere Erklärung dafür, dass Subsidiary Boards nicht beteiligt sind am Verankern ethischen Verhaltens, könnte die Tatsache sein, dass Subsidiary Board Mitglieder meist nicht bekannt sind unter den Mitarbeitenden. Vor diesem Hintergrund wird es schwierig umsetzbar, dass Board-Mitglieder mit ihren moralischen Standards als Rollenmodell fungieren und damit ein positives ethisches Klima setzen, indem die Mitarbeitenden sich an diese Personen anpassen (Luo, 2005). Diese Rolle kommt - wenn überhaupt - dem Subsidiary Management zu. Möglich ist auch, dass Verhaltenskodizes innerhalb der Unternehmen schon lange existieren und die Interviewpartner deshalb nicht in der Lage sind zu sagen, ob Subsidiary Boards an der Ausgestaltung dieser beteiligt waren.

Innerhalb der Aufgabenkategorie Service wird der Managementunterstützung die höchste Priorität eingeräumt. Subsidiary Boards sollen hierfür sowohl in ihrer Funktion als Sparringspartner mit der Geschäftsleitung auf Augenhöhe diskutieren können als auch als Experten in ihrem Fachbereich wichtige Arbeit leisten. Dennoch geben einige Gesprächspartner an, das Board nicht für Unterstützungsarbeiten zu benötigen, da die Kenntnisse entweder intern vorhanden sind oder anderweitig zu effizienteren Bedingungen extern eingekauft werden können. Hier lassen sich Aussagen der Managerhegemonie heraushören. Dies widerspricht der Aussage von Williamson (1985), dass Board-Mitglieder Ressourcen in das Unternehmen bringen, die nicht am Markt eingekauft werden können. Die Aussage der Ressourcenabhängigkeitstheorie, dass das Board in erster Linie Ressourcenanbieter ist und nicht Überwacher (Hillman & Dalziel, 2003), wird in dieser Ausprägung nicht bestätigt, doch wenn man Ressourcen nach Pfeffer und Salancik (1978) definiert als Beiträge des Boards in Form von Rat, Legitimität und Kommunikationskanäle, dann hat die Rolle von Subsidiary Boards als Ressourcenanbieter eine wichtige Bedeutung innerhalb der analysierten Unternehmen. Die elementare Rolle der Netzwerke von Subsidiary Board Mitgliedern wird mehrmals erwähnt. Daraus kann abgeleitet werden, dass Boards als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Umwelt Kontakte etablieren und Zugang zu erfolgskritischen Ressourcen ermöglichen, aufbauend auf ihren persönlichen und geschäftlichen Netzwerken (Daily et al., 2003b; Hilb, 2008a; Huse, 2005a; Johnson et al., 1996; van Ees et al., 2009). Hierbei wird aber klar betont, dass der Außenauftritt primär über die Geschäftsleitung wahrgenommen wird. Subsidiary Boards sollen also ihre Netzwerke spielen lassen, mit Behörden verhandeln, das Unternehmen in der Region verankern, dies aber in einer zurückhaltenden Art und Weise und nicht als offizieller Repräsentant des Un-

ternehmens. Was die Aussage der Anspruchsgruppentheorie angeht, dass das Board ein wichtiger Mechanismus ist, um Anspruchsgruppenbelange zu adressieren (Lorsch & MacIver, 1989), beschränkten sich die Interviewpartner entsprechend auf Behörden und Regulatoren.

Widersprüchlich sind die innerhalb der Interviews ausgedrückten Bedenken bzgl. Kosten und Effizienz zur Erkenntnis von Kriger & Rich (1987). Sie kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass der Einsatz von Subsidiary Boards Kostenersparnisse einbringen kann, indem eine Corporate Governance Überflutung des Stammhauses vermieden wird. Dieser Widerspruch kann daher rühren, dass im Jahr 1987 die standardisierten Kontrollmechanismen in Form von IKS und ERP-Systemen nicht so weit fortgeschritten waren, weshalb eine Delegation von Governance-Aufgaben an Subsidiary Boards tatsächlich eine Kostenersparnis bedeutete. Dass dieser Gedanke hinter den Erkenntnis von Kriger und Rich steht, bestätigt die Studie, die Kriger ein Jahr später (Kriger, 1988) veröffentlichte und in der er Subsidiary Boards als lokale Warnsysteme einführen möchte. Er strebt eine Delegation und Dezentralisierung an, was nicht mehr der aktuellen Entwicklung zu immer mehr Standardisierung und Zentralisierung vor allem im Bereich Kontrolle entspricht, auf die auch Strikwerda (2009) eingeht. Er sagt aus, dass Multinationals immer bessere Systeme und Prozesse zur Kontrolle ihrer Subsidiaries zu entwickeln, was zur Passivität von Subsidiary Boards führt.

Diverse Forschende (Björkman, 1994; Huse & Rindova, 2001; Leksell & Lindgren, 1982) erwähnen Koordinationsaufgaben innerhalb der Aufgabenkategorie Service. Björkman (1994) geht sogar so weit, dass er die Beratung des Konzernmanagements als koordinierende Tätigkeit des Subsidiary Boards betrachtet. Diese Aufgaben werden von den Interviewpartnern nicht genannt. Ein Grund hierfür kann sein, dass Integration und Koordination dann wichtig sind, wenn hohe Wechselabhängigkeiten vorherrschen (Leksell & Lindgren, 1982), da dann jeder Beteiligte durch eine Zusammenarbeit seine Ziele besser erreichen kann (Thompson, 1967). Wie Kapitel 3.5.4.2.3 darstellen wird, herrscht in den meisten der untersuchten Unternehmen eine Tendenz zum Zentralismus, weshalb kaum Wechselabhängigkeiten bestehen, sondern die Subsidiaries eher in der abhängigen Rolle sind. Diese Schlussfolgerung wird gestärkt durch die Erkenntnis von Ghoshal und Moran (1996), dass Kontrollaufgaben des Boards an Bedeutung abnehmen, wenn eine Subsidiary einen hohen Einfluss auf das Gesamtunternehmen hat. Wie in Kapitel 3.5.1.2 gezeigt, haben Kontrollaufgaben eine hohe Bedeutung innerhalb der untersuchten Unternehmen, was darauf schließen lässt, dass der Einfluss von Subsidiaries auf das Gesamtunternehmen und damit auch die Abhängigkeit der Mutter von den Töchtern gering ist.

Mit der Priorisierung der Kontrollarbeit vertreten die Interviewpartner tendenziell die Aussagen der Agency-Theorie. Dies widerspricht der Erkenntnis von Brellocks (2008), der die Relevanz verschiedener Subsidiary Governance Mechanismen untersucht hat und zum Schluss kommt, dass eine unternehmensweite Kultur und Verhaltenskodizes höchste Wichtigkeit genießen. Dieser Aspekt wird lediglich von einer Interviewperson aufgegriffen, dies aber mit der Einschränkung, dass Subsidiary Boards nur bei zwingendem Recht im Bereich Compliance aktiv werden. Weiter wird über Kultur in Verbindung mit Firmenakquisitionen gesprochen. Die Kontrollaufgaben der Subsidiary Boards haben hingegen laut der quantitativen Studie von Brellocks (2008) für Subsidiary Governance keine große Bedeutung. Die Differenzen zu vorliegender Studie könnten sich daraus erklären lassen, dass bei der Umfrage von Brellocks das Thema Kultur / Code of Conduct explizit erwähnt wurde, während bei den leitfadengestützten Interviews vorliegender Studie die Interviewpartner nicht auf dieses Thema „gestoßen“ wurden und von daher die klassischen, weit verbreiteten Kontrollaufgaben von Subsidiary Boards eher genannt werden.

Bedient man sich der Einteilung von Kriger & Rich (1987) (siehe Kapitel 2.5.1.2) in „strategic windows“, „windows of understanding“ und „windows of influence“, dann haben die Interviewpartner zahlreiche Beispiele aus dem Bereich „strategic window“ erwähnt (Erkennen lokaler Besonderheiten), wenig in Bezug auf die Vermittlung zwischen Stammhaus und Subsidiary (window of understanding) und ebenfalls wenig in Bezug auf die Beeinflussung lokaler Anspruchsgruppen (window of influence). Dass Demb und Neubauer (1990) diesen drei Dimensionen die vierte des „window of control“ beigefügt haben, scheint auch nach den durchgeführten Interviews relevant.

### **3.5.2 Zusammensetzung von Subsidiary Boards**

In Bezug auf die Zusammensetzung von Subsidiary Boards stellt sich vor allem die Frage, ob Externe/Unabhängige, Lokale und Vertreter des Managements in den Subsidiary Boards vertreten sind. Diese Aspekte werden im Folgenden dargestellt, bevor auf das „Anforderungsprofil“ für Subsidiary Board Mitglieder und das Thema Akquisition von Subsidiary Board Mitgliedern eingegangen wird.

#### **3.5.2.1 Externe/unabhängige Subsidiary Board Mitglieder**

Die Aussagen der Anspruchsgruppen-, Agency- und Ressourcenabhängigkeitstheorie, die generell den Einsatz externer, unabhängiger Board-Mitglieder unterstützen, werden durch die Interviews bestätigt. Lediglich drei Personen sagen aus, dass externe Subsidi-

diary Board Mitglieder nicht gerne eingesetzt werden. Einen dahinterliegenden Grund ist, dass durch den Einsatz von Stammhausvertretern sichergestellt werden kann, dass die langfristige strategische Gestaltung der Tochtergesellschaft der Konzernstrategie entspricht.

Wenn sich Unternehmen für externe Subsidiary Board Mitglieder entscheiden, hängt das mit der Größe der Subsidiary zusammen. Verfügt ein Unternehmen über eine sehr hohe Anzahl Tochtergesellschaften, so wird ein Großteil dieser Töchter mit wenig Aufwand geführt und kontrolliert und nur die größten, wichtigsten Tochtergesellschaften werden über unabhängige, externe Subsidiary Board Mitglieder gesteuert. Wichtig für den Entscheid, externe Subsidiary Board Mitglieder einzusetzen ist zudem die Tatsache, dass eine Tochtergesellschaft börsenkotiert ist. Signale aus dem lokalen Markt sind ebenfalls entscheidend, bei der Besetzung der Subsidiary Boards auf Unabhängigkeit zu achten. Zudem ist ein gutes Controlling-System wichtig, wie Person 6 beschreibt<sup>46</sup>:

*“Unabhängige Subsidiary Boards kann man sich bei uns deshalb leisten, weil man über ein starkes IKS verfügt. Die Zahlen sind zu jeder Zeit durchsichtig, was eine dezentrale Struktur möglich macht und erlaubt.“*

Banken müssen sich in Bezug auf den Einsatz unabhängiger Board-Mitglieder an bestimmte Vorgaben der Regulationsbehörden halten. In der Regel wird bspw. in der Schweiz ein Drittel unabhängige Mitglieder erwartet. Befindet man sich unter diesem Minimum, muss das publiziert werden. Die FINMA nimmt sich hier einen gewissen Ermessensspielraum heraus. Besteht bspw. der Verdacht, dass die Schweizer Tochter in irgendeiner Weise missbraucht wird für einen fragwürdigen Konzernzweck, kann sie die Anforderung an die Anzahl unabhängiger Board-Mitglieder heraufsetzen und eine qualifizierte Mehrheit verlangen. Dies würde dazu führen, dass Konzernvertreter in der absoluten Minderheit sind und somit über kein Vetorecht verfügen. Der Druck der Regulatoren in Bezug auf den Einsatz unabhängiger Board-Mitglieder in Tochtergesellschaften wird zunehmen. Großbritannien übernimmt hier eine Vorreiterrolle, wie das in der Vergangenheit bereits häufig der Fall war im Bereich Corporate Governance. Sobald eine Auslandbank in Großbritannien über eine gewisse Bilanzsumme verfügt, verlangt die englische Regulierungsbehörde unabhängige Subsidiary Board Mitglieder, um nationale Interessen zu schützen und durchzusetzen. Es ist zu erwarten, dass die restlichen europäischen Länder und die USA ihre Modelle entsprechend dem

---

<sup>46</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 216.

englischen anpassen werden; der regulatorische Druck in Richtung unabhängiger Board-Mitglieder wird zunehmen<sup>47</sup>.

Externe Subsidiary Board Mitglieder sehen sich hohen Erwartungen seitens des Managements gegenüber. Da die internen Vertreter ohnehin über ihre anderweitigen Funktionen innerhalb des Unternehmens zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wird von den externen Vertretern mehr Einsatz erwartet, sei das, indem sie in engem Kontakt mit den Regulatoren und Behörden stehen, oder sei es, dass sie ihr lokales Netzwerk zugunsten des Unternehmens öffnen und nutzen<sup>48</sup>. Diese externen Subsidiary Boards sind ein gutes Instrument zum Verankern in der lokalen Welt. Externe, unabhängige Subsidiary Board Mitglieder haben deshalb vor allem eine Rolle in Bezug auf die Kommunikation und Vernetzung mit wichtigen Anspruchsgruppen. Mehrmals wird von den Interviewpartnern die Forderung der Anspruchsgruppentheorie ausgedrückt, dass unabhängige Board-Mitglieder die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigen sollen. Weiter ist besonders wichtig, dass das individuelle Wissen der externen Subsidiary Board Mitglieder genutzt wird, was bereits Johnsson und Thomson (1974) herausfanden.

Die Tatsache, dass diese externen Mitglieder unabhängig sind, wird von den Unternehmen aktiv genutzt und demonstriert, wie Person 6 schildert<sup>49</sup>:

*„Einige Subsidiary Boards haben externe Mitglieder (3-4 unabhängige). Dies ist ein lokaler Beweis, dass man unabhängig ist von der Mutter. (...) Externe Boards erhöhen die Credibility.“*

Kontrolle des Managements wird als weitere zentrale Funktion eines unabhängigen Boards genannt. Dass diese Kontrolle durch ein externes Subsidiary Board übernommen wird, wird von den Aktionären erwartet und gutgeheißen. Dies geht einher mit der Aussage der Agency-Theorie, die diese klare Trennung von Management und Board zum Zweck der unabhängigen Kontrolle fordert. Dass externe Board-Mitglieder nur externe Rollen wahrnehmen und nicht an der Überwachung und Kontrolle beteiligt sind, wie Brellocks (2008) herausfand, kann damit nicht bestätigt werden.

Nach diesen Ausführungen könnte man davon ausgehen, dass gerade die externen Subsidiary Board Mitglieder eine große Bedeutung haben und ihre Rolle aktiver ausüben. Dem widersprechen die Erfahrungen der Interviewten. Dass externe Subsidiary Board Mitglieder in bestimmten Unternehmen nicht aktiver sind, könnte an den negativen Seiten des Einsatzes dieser Mitglieder liegen, auf die die Interviewpartner eben-

---

<sup>47</sup> Siehe Aussage Person 10, Anhang VI, S. 224f.

<sup>48</sup> Siehe Aussagen Person 9, Anhang VI, S. 222f.

<sup>49</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 216.

falls eingehen. Hier geht es vor allem um Konflikte zwischen dem Subsidiary Board und dem Board oder Management des Stammhauses, ausgelöst durch unterschiedliche Ziele. Im Vordergrund steht hier das Thema Wachstum. Es wird berichtet, dass das Headoffice eine globale Sicht betreffend Wachstumsstrategie einnimmt, während die Subsidiaries hauptsächlich lokale Interessen verteidigen und einer globalen Wachstumsstrategie entgegen stehen<sup>50</sup>. Auf der anderen Seite werden Fälle geschildert, bei denen die Zentrale ihre Subsidiaries stoppen musste, da diese regelmäßig zusätzliches Kapital für ihre Wachstumsambitionen anforderten<sup>51</sup>. Weitere Konflikte können entstehen, wenn sich das externe Board zu sehr in das Tagesgeschäft einmischt.

### 3.5.2.2 Lokale Subsidiary Board Mitglieder

Externe, unabhängige Subsidiary Board Mitglieder können sowohl aus dem Stammhausland als auch aus dem Land der Subsidiary oder einer weiteren Regionen stammen. Viele der befragten Personen bevorzugen lokale Vertreter.

Der relevante Faktor für die Besetzung mit lokalen Mitgliedern sind sowohl in der Industrie als auch in der Bankenbranche Regulatoren und Behörden. Lokale Subsidiary Board Mitglieder können bei einem schwierigen regulatorischen Umfeld einen wertvollen Mehrwert bieten. Sie kennen die lokalen Gesetze und Bestimmungen und können mit den lokalen Regulationsbehörden kommunizieren. Häufig kennen sie Vertreter des Regulators persönlich oder über ihr Netzwerk, was die Verhandlungen erleichtert.

Der Bankenbereich unterscheidet sich hier von der Industrie, indem die Zusammensetzung von Banken-Boards regulatorisch vorgegeben wird, wobei das Thema Lokale hier eine große Bedeutung hat, vor allem in der Schweiz. Die Aussage von Experte 5 fasst diese Besonderheit zusammen<sup>52</sup>:

*„Wenn eine Auslandsbank in die Schweiz kommt, hat die FINMA ein eminentes Interesse, dass die Schweizer Tochterbank den aufsichtsrechtlichen Vorstellungen genügt. Das sind einerseits die Gewährsvoraussetzungen und dann muss man auch sicherstellen, dass genügend Swissness drin ist. Das ist sehr wichtig. Man kann nicht zulassen, dass irgendein deutscher Bankkonzern oder ein japanischer oder chinesischer Bankkonzern eine Schweizer Tochterbank gründet und einfach drei Chinesen in den VR setzt der Form halber. Das sind dann reine Konzernvertreter. Aus Schweizer Aufsichtsoptik hat man ein Interesse, dass das Schweizer Aufsichtsrecht, dass Schweizer Compliance spielt. Und dann muss man eine qualifizierte Anzahl Board-Mitglieder haben, die die Swissness vertreten, die mit den lokalen Gepflogenheiten vertraut sind.“*

<sup>50</sup> Siehe Aussage Person 1, Anhang VI, S. 209.

<sup>51</sup> Siehe Aussagen Person 10, Anhang VI, S. 224f.

<sup>52</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 234.

Die FINMA begründet die Forderung nach Schweizern in den Subsidiary Boards im eigenen Land unter anderem damit, dass nur mit diesen lokalen Vertretern eine gute Geschäftsführung sichergestellt werden kann.

Während es im Schweizer Aktienrecht früher noch eine Wohnsitzpflicht für Verwaltungsräte gab<sup>53</sup>, muss heute nur noch ein Organmitglied des Boards oder der Geschäftsleitung einen Wohnsitz in der Schweiz haben. Die FINMA hat für Banken ebenfalls eine Lockerung vorgenommen, bleibt aber weiterhin strenger als es die Ausgangslage für die Industrie ist. Heute muss nicht mehr zwingend eine Mehrheit des Boards in der Schweiz wohnhaft sein, aber mindestens der Präsident oder der Vizepräsident.

Obwohl der Eindruck entsteht, die Befragten setzen Lokale nur aufgrund regulatorischer Vorschriften ein, was als Hauptgrund angegeben wurde, werden auch einige Vorteile dieser Besetzung genannt. Einer ist die Vernetzung vor Ort, vor allem, wenn es um den Aufbau neuer Subsidiaries geht. Subsidiary Boards können helfen bei der Akquisition neuer Kunden und beim Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen in einem für das Unternehmen bisher nicht erschlossenen Land. Diese Vernetzung spielt besonders zu Beginn des Lebenszyklus einer Subsidiary eine bedeutende Rolle. Lokale Subsidiary Boards sind also dann von Nutzen, wenn sich das lokale Geschäft stark vom Geschäft im Stammland unterscheidet, sei dies aufgrund anders gelagerter Gesetze oder aufgrund kultureller Unterschiede. Dieses Wissen bzgl. lokaler Besonderheiten ist besonders dann nützlich, wenn das Subsidiary Management hier gewisse Schwachstellen hat. In manchen Fällen ist die Schaffung einer regionalen Identität zentral, was nur mit lokalen Subsidiary Board Mitgliedern erreicht werden kann. Geht man innerhalb des Lebenszyklus einer Tochtergesellschaft ans „andere Ende“, so haben lokale Subsidiary Boards auch bei der Veräußerung einer Tochter eine wichtige Bedeutung: Der Wert einer Subsidiary steigt, wenn sie über lokale und unabhängige Board-Mitglieder verfügt. Dieses Unternehmen kann nachweisen, dass es über vom Konzern unabhängige Schlüsselpersonen verfügt, die sich im Marktgebiet auskennen und eine gute Reputation haben. Dies signalisiert im Falle einer Übernahme eine Kontinuität der Kompetenz. Zudem wird der Verkauf erleichtert, da lokale Regulatoren, die dem Verkauf zustimmen müssen, lokalen Subsidiary Board Mitgliedern eher Vertrauen schenken<sup>54</sup>.

Wie bei der Besetzung mit unabhängigen, externen Mitgliedern werden auch in Bezug auf lokale Subsidiary Board Mitglieder Bedenken bzgl. möglicher Konflikte zwischen

---

<sup>53</sup> Die Mehrheit der Verwaltungsräte musste ihren Wohnsitz in der Schweiz haben

<sup>54</sup> Siehe Aussage Experte 2, Anhang VI, S. 228f.



Headquarters und Subsidiaries geäußert. So können lokal zusammengesetzte Subsidiary Boards das lokale Management gegen Entscheide und Vorgaben der Zentrale unterstützen, was nicht dem Konzerninteresse entspricht.

Vertreter aller Unternehmen geben darüber hinaus an, dass bei ihnen in einer oder mehreren Subsidiaries Vertreter des lokalen Managements gleichzeitig im Subsidiary Board vertreten sind. Dies hat vor allem den Vorteil, dass kein separater Austausch zwischen Subsidiary Board und lokalem Management stattfinden muss.

### 3.5.2.3 *Vertreter der Zentrale*

Neben externen und unabhängigen Vertretern gibt es eine dritte Besetzungsvariante für Subsidiary Boards, nämlich die der Entsendung von Vertretern der Zentrale. Keiner der Befragten ist gegen diese Möglichkeit. Vertreter der Zentrale stellen sicher, dass in den Töchtern das umgesetzt wird, was in den Headquarters beschlossen wurde und dass sich die Töchter an die zentrale Strategie halten.

Ein weiterer Vorteile der Entsendung von Vertretern der Zentrale ist, dass man so die Kontrolle der Subsidiary nur über einen Governance-Mechanismus durchführen kann, wie das im Unternehmen von Person 6 vollzogen wird<sup>55</sup>:

*„Eine Option war, das Subsidiary Board lokal aufzustellen. Man hat sich aber dagegen entschieden, weil man keinen neuen Kontrollmechanismus einführen wollte, sondern das Subsidiary Board als Kontrolle einsetzen wollte. Deshalb wurden Vertreter des zentralen Managements in das Subsidiary Board eingesetzt.“*

Ähnliches erzählt Experte 1<sup>56</sup>:

*„Es gibt keine unabhängige Kontrollinstanz in der Subsidiary, sondern es wird voll durchgegriffen vom Stammhaus, es sitzen sogar die gleichen Leute drin. (...) In sämtlichen Auslandsgesellschaften haben wir nur Vertreter von der ersten und zweiten Managementlinie des Stammhauses hineingesetzt.“*

Ein gravierender Nachteil der Entsendung von Vertretern der Zentrale ist, dass der Aktivitätsgrad der restlichen Subsidiary Board Mitglieder hierunter leiden kann. Häufig werden die Vertreter der Zentrale als Präsident und Vizepräsident eingesetzt, so dass sich die restlichen Subsidiary Board Mitglieder zu Recht die Frage stellen, welchen Mehrwert ihr Einsatz noch bringt und in welchem Ausmaß ihre Inputs noch berücksichtigt werden. Eine Konsequenz daraus kann sein, dass die lokalen Subsidiary Board

---

<sup>55</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 216.

<sup>56</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 226f.

Vertreter dann nur noch als „Durchlauferhitzer“ betrachtet werden<sup>57</sup>. Die Vertreter der Zentrale kommen mit Ideen und Vorschlägen, die bereits im Stammhaus diskutiert und entschieden wurden. Ein erneutes Diskutieren und Abstimmen in den jeweiligen Subsidiary Boards wird als zeitaufwändig und ineffizient betrachtet.

Ein weiteres Problemfeld, das sich auftut ist, dass der Vertreter der Zentrale, der innerhalb seiner Hauptfunktion vor allem operative Verantwortung trägt, sich in seiner Funktion als Subsidiary Board genau aus diesen operativen Aufgabenfelder heraus halten sollte. Diese doppelte Verantwortung bzw. die beiden Rollen führen zu einer weiteren Problematik für Vertreter der Zentrale: Sind sie verantwortlich für den Gesamtkonzern oder für die Subsidiary? Rein rechtlich sind diese Personen in ihrer Rolle als Subsidiary Board Mitglied lediglich zuständig für die Tochter<sup>58</sup>. In der Praxis ist es aber nachvollziehbar, dass eine Verantwortung für das Gesamtunternehmen weiter besteht und sich entsprechend in der Arbeit dieser Person als Subsidiary Board Mitglied widerspiegelt.

Ein Vorteil von Vertretern der Zentrale, der innerhalb der Stewardship-Theorie als relevant betrachtet wird, wird von den Interviewpartnern nicht erwähnt: Firmeninterne Personen kennen das Unternehmen besser, sind näher am Geschäft und sind so die besseren Berater für das Management. Unabhängigen Board-Mitgliedern fehlt dieses Wissen, weshalb eine Kontrolle des Managements durch Vertreter der Zentrale besser durchgeführt werden kann (Muth & Donaldson, 1998). Auch die Institutionentheorie unterstützt interne Board-Mitglieder und begründet dies damit, dass deren Wissen beim Legitimierungsprozess behilflich sein kann (Nötzli Breinlinger, 2007). Während die Theorien auf die bessere Qualität der Subsidiary Board Aufgaben Beratung, Kontrolle und Legitimation eingehen, stellen die Interviewpartner Effizienzgründe in den Vordergrund. Zudem können Vertreter der Zentrale in den Subsidiary Boards den zentralistischen Gedanken besser umsetzen.

Tricker (1994) sowie Brellocks (2008) kommen in ihren empirischen Studien zur Erkenntnis, dass Headquarters-Manager in Subsidiary Boards eher die Ausnahme bilden. In vorliegender Studie scheint dies nicht der Fall zu sein, geben doch sechs Interviewpartner an, so zu verfahren.

---

<sup>57</sup> Siehe Aussage Person 9, Anhang VI, S. 223.

<sup>58</sup> Siehe Aussage Person 6, Anhang VI, S. 217.

### 3.5.2.4 *Anforderungen an Subsidiary Board Mitglieder*

Die Fragen zur Besetzung von Subsidiary Boards liefern bereits einige Antworten in Bezug auf das Anforderungsprofil eines Subsidiary Board Mitgliedes. Was die Unternehmen explizit an Kompetenzen und Eigenschaften von ihren Subsidiary Board Mitgliedern erwarten, wird im Folgenden zusammengefasst.

Eine Anforderung an Subsidiary Boards, die immer wieder genannt wird, ist, dass sie etwas vom Geschäft bzw. der jeweiligen Branche verstehen müssen. Explizit wird darauf verwiesen, dass Juristen im Subsidiary Board vertreten sein müssen. Fachkenntnis verlangt der Regulator von Banken-Boards explizit. Sie müssen Gewähr bieten für einwandfreie Geschäftsführung, was nur erreicht werden kann, wenn bankfachliche Kenntnisse vorhanden sind. Das Bankengesetz geht somit auf Kompetenzanforderungen an Boards ein, indem es diese als Gewährsträger bezeichnet. Die oberste Führungsebene einer Bank – also Geschäftsleitung und Oberleitungsorgan (das Board) haben Gewährfunktionen und müssen somit Gewähr bieten, dass sie fachlich das Geschäft überblicken können, dass sie die nötige Erfahrung haben, die Bank führen zu können und dass sie über eine entsprechende Reputation verfügen. Bei Banken wird die Besetzung eines Boards durch den Regulator überprüft. Dieser kann bedeutenden Einfluss auf die Zusammensetzung eines Boards ausüben, indem er die Bewilligung einer neuen Tochtergesellschaft an Bedingungen in Verbindung mit Board-Mitgliedern knüpft oder einen Bewilligungsentzug androht.

Weiter wird vom Subsidiary Board Führungskompetenz erwartet sowie Erfahrung. Die lokale Vernetzung wurde bereits in Verbindung mit lokalen Subsidiary Board Vertretern erwähnt und spielt in Bezug auf die konkreten Anforderungen an Board-Mitglieder dementsprechend ebenfalls eine wichtige Rolle. Für viele Unternehmen sind Beziehungen im politischen Umfeld und Kundenkreisen eine wichtige Voraussetzung, um einer Person einen Subsidiary Board Sitz zu ermöglichen.

Damit ein Board all diese Anforderungen erfüllen kann, wird vermehrt auf die gesamte Teamzusammensetzung geschaut, ganz im Sinne der Aussagen von Hilb (2008b). Stellenprofile, die auf der Basis von Teammodellen entwickelt werden, rücken immer mehr in den Mittelpunkt der Board-Akquirierung. Das Subsidiary Board Team als Ganzes muss ein bestimmtes Kompetenzprofil nachweisen. Einzelne Personen werden entsprechend ausgewählt, um mit ihren Kernkompetenzen das Team passend zu ergänzen.

Auch die FINMA geht bei der Prüfung der Board-Mitglieder auf diesen Teamgedanken ein<sup>59</sup>:

*„Auf VR-Ebene erwartet man nicht zwingend, dass jedes Mitglied schon eine Bank von innen gesehen hat. Man schaut die Gesamtzusammensetzung an, die muss stimmen. Das heißt ein Teil muss sicher langjährige Bankerfahrung nachweisen, es ist aber auch nicht schlecht, wenn man einen Anwalt hat. (...) Drum schaut man auf eine ausgewogene Gesamtzusammensetzung, so dass immer mindestens einer dort ist, der einem Geschäftsleitungsmitglied auf Augenhöhe begegnen kann“ (Experte 5).*

### 3.5.2.5 *Akquisition*

In den meisten Fällen entscheiden entweder der CEO der Subsidiary oder Vertreter der Zentrale, wie ein Subsidiary Board zusammen gesetzt sein soll. Sind Unternehmen stark auf eine regionale Organisation abgestützt, entscheidet die Regionenleitung. Probleme bei der Rekrutierung neuer Subsidiary Board Mitglieder werden kaum berichtet. Handelt es sich um interne Unternehmensvertreter, ist der Prozess sehr einfach: Gewisse Stellen sind automatisch an eine Subsidiary Board Position gekoppelt; die Subsidiary Board Position ist somit Bestandteil des Jobprofils<sup>60</sup>.

Hat man das Subsidiary Board Mandat nicht bereits in gewisse Jobprofile integriert und muss deshalb externe Personen für diese Stellen rekrutieren, bereitet dies dennoch wenige Probleme aus verschiedensten Gründen. Zum einen ist mit der Funktion eines Board-Mitgliedes häufig eine positive Reputation verbunden, zum andern verbleiben Pensionierte über diesen Weg gerne in ihrem Geschäft. Zur Rekrutierung neuer Subsidiary Board Mitglieder wird in erster Linie auf die Netzwerke bestehender Subsidiary Boards zurückgegriffen. Der Markt für Subsidiary Boards kann als ein Nachfragemarkt bezeichnet werden; es gibt zahlreiche Interessenten für Subsidiary Board Mandate, so dass die Unternehmen bei der Auswahl strenge Kriterien zur Anwendung bringen müssen, vor allem hinsichtlich Reputation und Glaubwürdigkeit der Kandidaten.

Lediglich zwei Experten bringen negative Stimmen in Bezug auf die Rekrutierung neuer Subsidiary Board Mitglieder ein. Diese haben zu tun mit dem Schweizer Markt, der sehr klein ist, weshalb der „Pool“ an vielversprechenden Subsidiary Board Kandidaten an seine Grenzen stößt. Diese Aussage gilt vor allem für Banken, da hier Lokale im Board vertreten sein müssen. Ein weiterer Aspekt, der die Akquisition geeigneter Subsidiary Board Mitglieder erschwert, ist ein Ungleichgewicht zwischen der Eigen-

---

<sup>59</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 234.

<sup>60</sup> Siehe Aussage Person 9, Anhang VI, S. 223.

ständigkeit und Entscheidungsfreiheit, welche für Subsidiary Board Mitglieder verhältnismäßig gering ist und dem Risiko, das jedes Board-Mitglied übernehmen muss – auch wenn es sich „nur“ um eine Subsidiary Board Position handelt.

Entgegen den Erwartungen der Finanzmarktaufsicht sind Subsidiary Boards Orte, wo man auch Nicht-Bankexperten vorfindet. Für Vertreter der Industrie ist ein gutes Subsidiary Board eine Möglichkeit, in einer Bank tätig zu sein. Fehlt es an den bankspezifischen Kenntnissen über die Produkte, die Geldpolitik etc., ist der Zugang zu einem Stammhaus-Board in aller Regel nicht möglich, der zu einem Subsidiary Board hingegen gemäß der Erfahrungen der Interviewten schon.

Während die Rekrutierung neuer Subsidiary Board Mitglieder kein großes Problem darzustellen scheint, wird eine zu geringe Fluktuation von einigen Interviewten kritisiert. Dies lässt sich vor allem dann erkennen, wenn für die Pionier- und Aufbauphase Fachexperten in die Subsidiary Boards geholt wurden, die in einer Konsolidierungsphase nicht mehr benötigt werden. Einige Unternehmen reagieren auf zu niedrige Fluktuationsraten innerhalb ihrer Subsidiary Boards mit Altersgrenzen. Eine gewisse Kontinuität ist jedoch ebenfalls sehr zentral in einem Gremium, das sich nur wenige Male im Jahr trifft. Geht zu viel Zeit verloren, um die neuen Personen, ihre Erfahrungen, Qualitäten und Netzwerke und Eigenheiten kennenzulernen, leidet die Qualität der Arbeit des gesamten Teams darunter.

#### ***3.5.2.6 Zusammenfassung und Diskussion Subsidiary Board Zusammensetzung***

Externe Subsidiary Board Mitglieder bringen den Unternehmen zahlreiche Vorteile, von denen die meisten in der Unabhängigkeit dieser Personen begründet liegen. Dementsprechend werden sie vor allem für die Kontrolle des Managements eingesetzt sowie für Aufgaben, die mit der Subsidiary-Umgebung (Kunden, Behörden etc.) zu tun haben und dies in den großen Subsidiaries sowie in denen, die einen wichtigen Stellenwert im Subsidiary-Land genießen. Dennoch haben externe Subsidiary Board Mitglieder nicht immer eine aktive Rolle, was mit einem gewissen Konfliktpotential zusammenhängen könnte. Externe Subsidiary Board Mitglieder können neue, ungewohnte strategische Ideen liefern oder andere Wachstumsziele haben. Externe Subsidiary Board Mitglieder bringen externe Sichtweisen in das Unternehmen ein, die den internen der Zentrale mitunter widersprechen. Die FINMA bestätigt die Existenz dieses möglichen Konfliktpotentials, indem sie für Subsidiaries von Auslandsbanken in der Schweiz mindestens ein Drittel unabhängige Subsidiary Board Mitglieder verlangt, um

einem Konzerninteresse entgegentreten zu können, das allenfalls der Subsidiary und dem Subsidiary-Land schaden könnte.

Gesetze, Behörden und Regulatoren spielen eine große Rolle bei der Besetzung der Subsidiary Boards mit lokalen Vertretern. Sie sollen Kontakte pflegen zu den Behörden und sie kennen die lokalen Gesetze. Diese Erkenntnis bestätigt das Ergebnis von Ramlogan (2009). Sie fand heraus, dass es für regionale Boards Mitarbeitende der jeweiligen Länder benötigt, da die spezifischen gesetzlichen und regulatorischen Besonderheiten genau gekannt werden müssen. Auch das Wissen über den lokalen Markt ist wichtig. Die Kompetenz lokaler Subsidiary Boards in Bezug auf die Gesetzeslage und den Markt werden sogar als Kapital eines Unternehmens bezeichnet. Die Vernetzung vor Ort wird ebenfalls mehrere Male angesprochen; im Gegensatz zu den externen Subsidiary Board Mitgliedern spielen bei den lokalen aber „weiche Faktoren“ hierbei eine wichtigere Rolle. Die lokalen Mitglieder können die kulturellen Unterschiede überbrücken, kennen die Leute vor Ort und sind deshalb hilfreich beim Etablieren oder Stabilisieren einer regionalen Identität. Konfliktpotential existiert auch im Fall lokaler Subsidiary Board Mitglieder, welche sich für lokale Interessen und gegen die Interessen der Zentrale einsetzen. Dem Begriff „Swissness“ kommt in der Bankbranche eine große Bedeutung zu. Mit der Regelung, dass mindestens der Präsident oder der Vizepräsident des Verwaltungsrates in der Schweiz wohnhaft sein muss, verspricht sich die FINMA eine Erfüllung des Gewährartikels durch das Vorhandensein genügender Fachkenntnisse.

Vertreter der Zentrale in die Subsidiary Boards zu entsenden wird generell als positiv bewertet. Hier dominiert wieder die Sicht der Zentrale, Konflikte zu vermeiden, also durch die Vertreter der Zentrale die Subsidiaries direkter steuern zu können und allfällige Alleingänge in Bezug auf die Strategie einzudämmen. Dass Vertreter der Zentrale in Bezug auf die Managementberatung oder die Legitimation die bessere Wahl sind, erwähnen die Interviewpartner hingegen nicht. Gäbe es keine rechtlichen Vorschriften, würde ein Großteil der befragten Unternehmen diese Variante für ihre Subsidiary Boards vermehrt einsetzen. Dies hätte aber gravierende negative Konsequenzen für die Rolle von Subsidiary Boards. Zum einen fühlen sich die restlichen Mitglieder überstimmt und hinterfragen ihre Bedeutung in diesem Gremium. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Vertreter der Zentrale bereits in ihrer Funktion als Manager gewisse Entscheide gefällt haben, diese aber dennoch mit den Subsidiary Board Mitgliedern, die nicht aus der Zentrale stammen, diskutieren müssen, was sie als bremsend empfinden. Zum andern sind Vertreter der Zentrale deshalb nicht unbedingt die beste Lösung

für ein Subsidiary Boards, weil sie sich aus dem Operativen heraushalten müssen, was nicht immer gelingt.

Die Interviewpartner geben an, dass sie - weil die Subsidiary Boards Verantwortung haben und weil das Führen großer Unternehmen komplex ist - von Subsidiary Board Mitgliedern in erster Linie Fachkompetenz verlangen, sei dies im konkreten Geschäftsbereich des Unternehmens oder als Anwalt oder Treuhänder. Was nicht genannt wird, sind Kenntnisse im Bereich Risiko und Kontrolle. Diese wären aber vor allem bei Banken Subsidiary Boards von großer Bedeutung. Mit dieser Lücke passen die analysierten Banken in das Bild, das aktuelle Studien schildern: Innerhalb der Studie der Senior Supervisors Group (2009) gaben einige wenige Banken an, ihre Board-Mitglieder bzgl. komplexer Risiken zu schulen. Einige Banken gaben zu, dass es eine Disparität gibt zwischen den Risiken, die das Unternehmen eingegangen ist und denen, die das Board wahrnimmt. Eine Umfrage der Economist Intelligence Unit (2010) ein Jahr später kam zum Ergebnis, dass vor allem die Expertise des Boards bzgl. Risikomanagements ein zentraler Punkt ist, der innerhalb der Banken angegangen werden muss. Über die Hälfte der befragten Banken sprachen jedoch keine Ressourcen, um die Risiko-Governance durch das Board zu verbessern. Neben konkreten Fachkenntnissen geben die Befragten vorliegender Studie Führungskompetenz und Erfahrung als weitere wichtige Anforderungen an. Das Bankgesetz nimmt diese Anforderungen auf und ergänzt, um die Gewähr für gute Geschäftsführung sicherzustellen, noch eine weitere, wichtige Anforderung an Board-Mitglieder: Sie müssen eine gute Reputation, einen „guten Charakter“ mitbringen. Eine gute Vernetzung vor Ort wird ebenfalls von den Interviewpartnern erwartet – zumindest bei den lokalen Subsidiary Board Mitgliedern. Über den Ansatz, das Team mit seinen Fähigkeiten und Kompetenzen als Ganzes anzuschauen, wird die Anforderung an die einzelne Person etwas gelockert, jedoch erfordert dieser Teamansatz gute Kenntnisse in Bezug auf Fähigkeitsprofile und Teamrollen. Bei den Banken wird dieser Ansatz bereits umgesetzt, innerhalb der Industrie kommt dies nicht zur Sprache. Vertreter bestimmter Interessensgruppen in die Subsidiary Boards aufzunehmen, wie diverse Forschende empfehlen, wird nicht explizit erwähnt. Diese Tendenz wird zwar generell in US-amerikanischen und europäischen Unternehmen beobachtet, jedoch scheint es zu genügen, dass Vertreter der Interessensgruppen in den Haupt-Boards sitzen. Die Interviews bestätigten die Ressourcenabhängigkeitstheorie, die Board-Kapital definiert als eine Kombination aus Humankapital und Beziehungskapital (Hillman & Dalziel, 2003). Sämtliche Elemente (Erfahrung, Expertise, Reputation und Netzwerke) werden als wichtige Kriterien bei der Besetzung der Subsidiary Boards genannt.

In Bezug auf die Akquisition neuer Subsidiary Board Mitglieder werden unterschiedliche Erfahrungen geschildert. Dort, wo keine Unabhängigkeit erwartet wird, macht die Rekrutierung wenige Probleme, da man auf bestehende Personen in bestimmten Positionen zurückgreifen kann. Besteht diese Möglichkeit nicht, bzw. möchte man gezielt Externe akquirieren, gibt es genügend Interessenten, die in zwei Kategorien eingeteilt werden können: Entweder handelt es sich um aktive Berufstätige, die sich mit dem Subsidiary Board Mandat einen Reputationsgewinn erhoffen, oder es handelt sich um Pensionierte, die so ihre erwerbstätige Zeit verlängern können. Gleichzeitig wird aus den Interviews deutlich, dass Personen, die sich aktiv engagieren wollen, nicht unbedingt Interesse an einem Subsidiary Board Mandat haben, weil dort wenig Eigenständigkeit geboten wird und die Positionen in den zentralen Boards verlockender sind. Eine etwas höhere Fluktuation als dies aktuell der Fall ist wird gewünscht, was jedoch gerade im Banking nicht einfach umzusetzen ist. Durch die Anforderungen an Fachkompetenz und Swissness ist der Markt potentieller Subsidiary Board Mitglieder für Auslandsbanken in der Schweiz nicht groß genug. Ein weiteres Problem der Banken, das nicht explizit genannt wird, aber wahrscheinlich hinter der Erläuterung zum kleinen Markt Schweiz steht ist, dass die „guten Leute“ mit Finanzexpertise meist bereits für die Konkurrenz arbeiten (Kirckpatrick, 2009). Ein Widerspruch findet sich zwischen der Aussage, dass Subsidiary Boards für die Personen geeignet sind, denen es an Bankfachkenntnis fehlt und der Forderung der FINMA nach Fachkenntnissen für Board-Mitglieder. Überraschend ist, dass es immer wieder Probleme mit mangelnder Glaubwürdigkeit oder Integrität potentieller Subsidiary Board Kandidaten zu geben scheint.

### 3.5.3 Sind Subsidiary Boards aktiv oder passiv?

Wie Kapitel 2.5.3 veranschaulicht, wird in der Theorie der Einsatz aktiver Subsidiary Boards bevorzugt. Es scheint aber weiterhin einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis zu geben, wie Experte 1<sup>61</sup> zusammenfasst:

*„Wenn ich sehe, was Sie schreiben und wenn ich sehe, was in der Praxis läuft, dann wird das wahrscheinlich auseinanderklaffen. Martin Hilb sagt völlig zu Recht, dass die Subsidiary Boards eine aktivere Funktion übernehmen müssten. Aber das ist Theorie. (...) Also man könnte die Leute schon nutzen, man tut's aber nicht. Also mir ist kein Beispiel bekannt, wo man aktiv mit diesen Subsidiary Boards schafft.“*

Subsidiary Board Mandate sind mit wenig Aufwand zu meistern. Ebenso weisen Struktur und Inhalte der Subsidiary Board Sitzungen auf eher passive Subsidiary

---

<sup>61</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 226f.



Boards hin. Entweder es existieren überhaupt keine Subsidiary Board Sitzungen oder diese werden nur pro forma durchgeführt, das heißt, es wird ein Protokoll verfasst und verteilt, ohne dass sich die Mitglieder des Boards physisch getroffen haben. In anderen Fällen nutzt man Zirkularbeschlüsse als Ersatz für Subsidiary Board Sitzungen. Diese Beschlüsse dienen dazu, Entscheide, die im Management gefällt wurden, formell umzusetzen. Zirkularbeschlüsse werden vor allem in den Bereichen eingesetzt, wo eine Zustimmung der Boards vorgeschrieben ist, z.B. bei Unterschriftenberechtigungen oder der Genehmigung der Jahresrechnung.

Finden Subsidiary Board Sitzungen statt, geht es darin inhaltlich hauptsächlich um Personal- und Marktfragen, Neubesetzungen von Kaderstellen, Ergebnisse der internen Revision und daraus abgeleitete Maßnahmen. In den Banken kommen dazu noch die Bereiche Mergers & Acquisitions, IT, Kapitalmanagement und Risikomanagement. In einigen Unternehmen können Subsidiary Boards viel Eigeninitiative über das Setzen ihrer Agenda beweisen.

Weshalb werden Subsidiary Boards in der Praxis nicht immer aktiv eingesetzt? Hierzu werden verschiedene Gründe genannt. Häufig steht ein Konzerninteresse dem aktiven Subsidiary Board entgegen, was bereits in Kapitel 3.5.2 zur Subsidiary Board Zusammensetzung mehrfach erwähnt wurde. Zielkonflikte zwischen dem Subsidiary Board und der Zentrale können zeitaufwändig und teuer werden. Gemäß der Managerhegemonietheorie möchte das Management das Ruder nicht aus der Hand geben, wie das Zitat von Experte 1 verdeutlicht<sup>62</sup>:

*„Wenn ich Konzernchef bin, dann will ich nicht 20 Verwaltungsräte rund um die Welt, die alle meinen, sie müssten auch noch mitdenken.“*

Mangelndes Verständnis des lokalen Marktes wird als weiterer Grund gegen ein aktives Einsetzen von Subsidiary Boards erwähnt, wobei diese Schwachstelle durch den Einsatz lokaler Vertreter behoben werden könnte.

Taylor (2001) geht von einer Aktivierung der Subsidiary Boards aus, da die Dezentralisierung fortschreitet. Gegenteiliges kann aus den Interviews interpretiert werden: Fortschreitende Zentralisierung verhindert die Aktivierung von Subsidiary Boards.

Ein Großteil der Interviewten ist für aktive Subsidiary Boards. Aus einigen Aussagen lässt sich folgern, dass in diese Richtung gearbeitet wird. Es wird von langen, regelmäßigen Sitzungen erzählt. Teilweise werden physische Meetings innerhalb jeder Gesellschaft abgehalten, auch wenn dies gesetzlich nicht gefordert wird.

---

<sup>62</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 227.

Bei Banken wird beobachtet, dass Subsidiary Boards für die Zentralen wichtiger werden, teilweise aufgrund regulatorischer Vorschriften, die generell strenger werden, weshalb man mit reinen Puppen-Boards zukünftig nicht mehr weit kommen wird. Diese regulatorischen Anforderungen werden immer zahlreicher, immer detaillierter und greifen auch immer mehr in die Sphäre der persönlichen Verantwortung eines jeden Board-Mitglieds ein<sup>63</sup>. Dies führt dazu, dass man nicht nur die entsprechende Erfahrung und Kenntnis der einzelnen Board-Mitglieder benötigt, sondern auch Personen, die bereit sind, sich aktiv in diesem Amt zu engagieren. Lediglich in kleineren Banken könnte es heute und in Zukunft noch passive Subsidiary Boards geben. Da diese Zunahme der Aktivität aber zum Großteil durch die Zunahme der Regulierungen motiviert ist – was die Erkenntnisse von Gillies und Dickinson (1999) bestätigt, dass die Unternehmen ihre Subsidiary Governance erst dann verbessern, wenn auf das Stammhaus öffentlicher Druck ausgeübt wird - werden sich nicht alle Subsidiary Board Aufgabenbereiche ändern. Was in Zukunft zunehmen wird, ist die Bedeutung der Subsidiary Boards in Zusammenhang mit Compliance und der Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

Experte 5 fasst diese Entwicklung treffend zusammen<sup>64</sup>:

*„Die Erwartungen an Subsidiary Boards waren immer gleich, aber in der Wahrnehmung schaut man besser drauf. Ich könnte mir vorstellen, dass man da noch einen Schritt weitergeht in der Corporate Governance Praxis. Wohlgemerkt: Man hat noch nichts reguliert in dem Bereich, aber die Praxis wird da, denke ich, noch einen Schritt weitergehen und nochmal ein aktiveres Rollenverständnis erwarten von Subsidiary Boards.“*

Das Hauptargument, das gegen aktive Subsidiary Boards steht, ist die Wahrscheinlichkeit für Konflikte, die entstehen können, weil sich Ziele und Bedürfnisse von Tochtergesellschaften und Zentrale nicht miteinander vereinen lassen. Fehlende Kompetenz der Subsidiary Board Mitglieder kann ein anderer Grund sein. Auffallend ist, dass die Interviewten von passiven Subsidiary Boards erzählen, aber nicht von aktiven, sondern nur vom Wunsch und dem Bedürfnis nach mehr aktiven Subsidiary Boards. Aussagen in diese Richtung sind aber in der Mehrzahl, so dass eine generelle Tendenz hin zu aktiveren Subsidiary Board aus den Interviews entnommen werden kann. Einerseits führen strengere Regulierungen und erhöhte Anforderungen an Corporate Governance im Allgemeinen dazu, dass sich Unternehmen verstärkt mit ihren Subsidiary Boards und deren Mehrwert auseinandersetzen haben. Andererseits wird das Führen internationaler Unternehmen immer herausfordernder, wofür die Unterstützung aktiver

---

<sup>63</sup> Siehe Aussage Experte 3, Anhang VI, S. 231.

<sup>64</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 235.

Subsidiary Boards wertvoll ist. Dies entspricht den Forderungen, die die Bank for International Settlements in ihren „Principles for enhancing corporate governance“ (2010) formuliert.

Orientiert man sich an den aktiv-passiv-Kategorisierungen der vier Studien aus Abbildung 10 (Kapitel 2.5.3), so kann kein Subsidiary Board identifiziert werden, das die Bezeichnung „aktiv“ verdient hätte. Koordinationsaufgaben, die über die eigene Subsidiary hinaus gehen, werden selten wahrgenommen. Weiter fehlt es an der Verantwortungsübernahme oder dem Unternehmertum, welches in der Corporate Governance Definition von Hilb (siehe Kapitel 1.3.3) betont wird, sowie am starken Außenauftritt. Eine aktive Strategiewerkarbeit wie Ravasi und Zattoni (2006) sie beschreiben, ist ebenfalls in keinem der betrachteten Unternehmen vorhanden. Führt man sich die Typologie von Pearce und Zahra (1991) nochmal vor Augen (Kapitel 2.4.3), so lassen sich aus den Interviews Beispiele zu Caretaker Boards, Statutory Boards und Participative Boards herauslesen. Proactive Boards scheinen weniger vorhanden zu sein, da sich diese besonders auszeichnen durch eine Unabhängigkeit vom Management, die Übernahme von Repräsentationsaufgaben und das Treffen in kurzen Zeitabständen. Pearce und Zahra haben diese Typologie nicht spezifisch für Subsidiary Boards entwickelt, weshalb dieses Ergebnis nicht überraschend ist. Eine Unabhängigkeit vom Management bedeutet - auf die Subsidiary-Situation übertragen - auch eine Unabhängigkeit von der Zentrale, und das ist eher unwahrscheinlich. Repräsentationsaufgaben werden, wie die Interviewpartner aufzeigen, mehrheitlich vom Management übernommen und die Sitzungen von Subsidiary Boards sind in Bezug auf die Wichtigkeit den Managementsitzungen untergeordnet, weshalb sie nicht in kurzen Zeitabständen stattfinden.

Eine Pauschalaussage im Sinne von „In x von y Unternehmen gibt es passive Subsidiary Board“ lässt sich an dieser Stelle nicht fällen, da in jedem Unternehmen verschiedene Subsidiary Board Designs vorherrschen, angepasst an interne und externe Kontextfaktoren, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

### **3.5.4 Kontextfaktoren**

#### **3.5.4.1 Externe Kontextfaktoren**

Die Literaturrecherche hat drei Kategorien externer Kontextfaktoren ergeben, die die Arbeit von Subsidiary Boards beeinflussen: kulturelle und geografische Distanz, Anspruchsgruppen sowie Recht und Politik. Die Interviewpartner bringen Aussagen zu allen drei Bereichen.

#### *3.5.4.1.1 Kulturelle und geografische Distanz*

Ein mangelndes Verständnis der lokalen Märkte, die sich in einiger Distanz zum Stammhausland befinden, kann zu einem verstärkten Einsatz von Subsidiary Boards führen. Das Wissen lokaler Subsidiary Boards wird besonders dann genutzt, wenn kulturelle Unterschiede zwischen dem Stammhaus und den Subsidiaries bestehen. Besonders bei Auslandsbanken mit Töchtern in der Schweiz gibt es hier jedoch noch Schwachstellen. Anpassungen an Schweizerische Regularien und Gepflogenheiten finden nur sehr eingeschränkt statt. Dies spricht ein Problem an, welches Zhang et al. (2003) herausfanden, nämlich dass bestimmte Kulturen ein anderes Verständnis von Richtig und Falsch, von Regeln und Vorgaben haben. Gerade Unternehmen, die mit den Normen eines bestimmten Landes Probleme haben, sollten für eine bestmögliche Anpassung auf die Unterstützung lokaler Subsidiary Boards setzen.

Auffallend ist, dass in erster Linie kulturelle Unterschiede zwischen den Ländern erwähnt werden und erst an zweiter Stelle das Wissen über den spezifischen Markt. Entsprechend legen die Interviewten vor allem Wert auf eine beratende Unterstützung und eine Bereitstellung von Informationen durch das Subsidiary Board, während Brellocks (2008) Studie die Kontrollfunktion der Subsidiary Boards als die relevante herausstellt.

#### *3.5.4.1.2 Anspruchsgruppen*

In Bezug auf verschiedene Anspruchsgruppen werden die Kunden und das öffentliche Interesse bzw. die Gesellschaft des Subsidiary-Landes erwähnt. Der Einfluss der Kunden auf die Arbeit der Subsidiary Boards wird jedoch nur marginal angesprochen, was daran liegen kann, dass es sich bei einigen der Unternehmen um ein C to C-Geschäft handelt. Im Bankgeschäft, wo ein enger, direkter Kontakt mit den Kunden vorherrscht, haben diese keinen Einfluss auf die Arbeit von Subsidiary Boards, da die Arbeit an der Kundenfront im Aufgabenbereich von Marketing, Verkauf, Vertrieb und Geschäftsleitung liegt und nicht dem Board zugerechnet werden kann. Die Komplexität steigt, je mehr unterschiedliche Kundenansprüche ein Unternehmen zu bedienen hat, doch dies ist eine sehr operative Managementaufgabe und keine Governance-Thematik.

Dass die öffentliche Meinung und die Gesellschaft als Ganzes relevant sind für die Rolle eines Subsidiary Boards, bestätigen die Interviewpartner. Subsidiary Boards gewinnen dann an Bedeutung, wenn das Geschäft des Unternehmens von großem nationalem Interesse innerhalb des Subsidiary-Landes ist. Besonders in kleinen Ländern kann das Gewicht eines einzigen Werkes bereits bedeutend sein und es bekommt gro-

ße politische Relevanz. Die Beratung des Subsidiary Boards nimmt vor allem dann zu, wenn die Subsidiary von Interesse für die lokale Regierung ist.

Die Unternehmen nehmen die Erwartungen der Standortländer auf, passen sich diesen an und gestalten ihre Subsidiary Boards entsprechend. Werden lokale Subsidiary Board Mitglieder gefordert, werden diese auch so institutionalisiert. Diese „Signale“ entsprechen den sozialen und kulturellen Einschränkungen aus der Institutionentheorie (Aoki, 2001). Das Einsetzen von Subsidiary Boards entsprechend der Anforderungen diverser Anspruchsgruppen wird dem gerecht, was Hung (1998) in Verbindung mit der Institutionentheorie aussagt: Das Board ist zum Teil ein technisches Instrument, das als Mittel zur Erreichung eindeutiger Ziele eingesetzt wird, zum Teil ist es ein adaptives Vehikel, das je nach Einfluss und Beschränkungen der externen Umwelt geformt wird. Gleichzeitig bestätigt dies die Aussage von Kriger und Rich (1987), dass das Fehlen eines einflussreichen Subsidiary Boards von der lokalen Regierung als Hinweis auf geringes Interesse für lokale Bedürfnisse und Ansprüche aufgefasst werden kann. Dies wird dadurch unterstrichen, dass die Interviewten den Einsatz lokaler Subsidiary Board Mitglieder erwähnen in Verbindung mit den Bedürfnissen der Subsidiary-Länder.

#### *3.5.4.1.3 Recht und Politik*

Behörden und Regularien als wichtiger externer Kontextfaktor werden immer wieder erwähnt. Subsidiary Boards übernehmen in gewissen Ländern, in denen sich die Kommunikation mit den Behörden herausfordernd gestaltet, aktiv diese Kommunikation. Bei schwierigem regulatorischen Umfeld benötigt es mehr aktive, lokale Subsidiary Boards. Damit gehen die Ergebnisse der Interviews einher mit der Erkenntnis von Pfeffer aus dem frühen Jahr 1972, dass die Verbindung zwischen Subsidiary Boards und Regulatoren in gewissen Ländern besonders wichtig ist.

Lokale Vorschriften des jeweiligen Landes müssen von den Tochtergesellschaften vor Ort eingehalten werden, wofür es die Aufsichtsfunktion der Subsidiary Boards benötigt. Strenger werdende Gesetze werden sogar als Hauptgrund dafür gesehen, dass es keine Zukunft für so genannte „Puppen-Boards“ mehr geben wird. Auf diese Erkenntnis kamen bereits Kriger und Rich (1987) mit ihrer Aussage, dass aktive Subsidiary Boards eine Strategie sind für den Umgang mit lokalem rechtlichem und politischem Druck.

In Großbritannien wird erwartet, dass Subsidiaries von Auslandsbanken genügend Eigenkapital vorweisen können. Dies hat Auswirkungen auf die dortigen Subsidiary

Boards, denn wenn Eigenkapitalunterlegung gefordert wird, bedeutet dies, dass die Aufmerksamkeit auf diese Institutionen erhöht wird. Entsprechend werden die Qualitätsanforderungen an die Boards steigen. Regulatoren und Vorschriften führen laut der Interviewpartner immer zu aktiveren Subsidiary Boards. Dass auch Gegenteiliges der Fall sein kann, was Zhang et al. (2003) sowie Leksell und Lindgren (1982) herausfanden, erwähnt keiner der Interviewten.

#### 3.5.4.2 *Interne Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens*

Als relevante interne Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens ergab die Literaturrecherche insgesamt vier Bereiche: Eigentümer- und Unternehmensstruktur, Alter und Lebenszyklus, Strategie sowie interne Beziehungen. Innerhalb der Interviews werden die Strategie und das Alter des Gesamtunternehmens nicht erwähnt. Dafür gibt es eine weitere Kategorie, die in der Praxis offensichtlich einen hohen Einfluss hat: das Management der Muttergesellschaft.

##### 3.5.4.2.1 *Eigentümer- und Unternehmensstruktur*

Holding-Strukturen senken das Bedürfnis nach einem aktiven Subsidiary Board, da sie klare Führungsstrukturen bedingen, also eine einheitliche Führung und somit kein Subsidiary Board<sup>65</sup>. Dies widerspricht den Ergebnissen von Demb und Neubauer (1990), was aber an der Definition einer Holding liegen kann. Strategische Holdings werden eher sehr zentral geführt, während Finanzholdings die Unabhängigkeit ihrer Subsidiaries beibehalten.

Als weiterer Einflussfaktor wird die Beteiligungssituation erwähnt. Da diese für verschiedene Tochtergesellschaften unterschiedlich ausgestaltet ist, differieren die Rollen der Subsidiaries und damit die der Subsidiary Boards.

##### 3.5.4.2.2 *Strategie*

Die Studien zum Einfluss der Strategie auf die Subsidiary Boards fokussieren auf die Situation, in der von Unternehmen sowohl Kosteneffizienz und globale Koordination als auch nationale Anpassung erwartet wird, was die Unterstützung von Subsidiary Boards nötig macht (Kiel et al., 2006; Kriger & Rich, 1987; Leksell & Lindgren, 1982). Dieser Aspekt wird innerhalb der Interviews nicht angesprochen. Dass Anpassungen an lokale Gegebenheiten vonnöten sind, wird mehrmals genannt, es handelt

---

<sup>65</sup> Siehe Aussage Person 3, Anhang VI, S. 212.

sich hierbei aber um gesetzliche oder kulturelle Besonderheiten der Subsidiary-Länder, was nicht eine strategische Herausforderung darstellt, aber dennoch mithilfe der lokalen Subsidiary Boards angegangen wird. Dieser Aspekt wird in Verbindung mit externen Kontextfaktoren aufgeführt (siehe Kapitel 3.5.4.1). Lokale Anpassungen an länderspezifische Kundenansprüche finden auf der operativen Ebene, d.h. im Marketing, Verkauf und Vertrieb statt, wie bereits erwähnt. Die Strategie als interner Einflussfaktor des Gesamtunternehmens, welcher auch in der Theorie nur in Form des Dilemmas Effizienz versus Anpassung analysiert wurde, findet sich deshalb in den Interviews nicht wieder.

#### 3.5.4.2.3 *Interne Beziehungen*

Bzgl. des Einflusses interner Kontrollsysteme auf die Rolle der Subsidiary Boards werden von den Interviewpartnern zwei entgegengesetzte Richtungen erläutert: Zum einen übernehmen Informationssysteme wie ein ERP Subsidiary Board Aufgaben. Interne Kontrollsysteme sind deshalb ausschlaggebend dafür, dass Subsidiary Boards an Bedeutung verlieren. Dadurch, dass mehr Kontrollinstrumente in den Unternehmen existieren, nimmt die Notwendigkeit und Kompetenz von Subsidiary Boards, den Überblick zu haben und gewisse Übersichten abzuliefern, ab<sup>66</sup>. Zum andern erhöhen interne Kontrollsysteme die Selbständigkeit von Subsidiary Boards, da bei Existenz eines IKS die Zahlen zu jeder Zeit durchsichtig sind, was eine dezentrale Struktur möglich macht und erlaubt<sup>67</sup>. Der Faktor IKS wurde innerhalb der Literaturrecherche anderen Kategorien von Kontextfaktoren zugeordnet, nämlich zum einen den externen Anspruchsgruppen, die den Druck erhöhen, so dass standardisierte Kontrollsysteme eingeführt werden und zum andern der Größe von Subsidiaries, da mit zunehmender Größe die IKS immer besser werden und damit die Arbeit von Subsidiary Boards übernehmen. Die Aussagen der beiden Interviewpartner bestätigen den Einfluss von IKS - wenn auch in sich widersprechenden Richtungen - ihre Begründungen basieren aber weder auf dem Druck der Anspruchsgruppen noch auf der Größe der Subsidiaries, sondern auf der Beziehung zwischen Mutterhaus und Tochter, weshalb dieser Punkt der Kategorie „Interne Beziehungen“ zugeordnet wird.

Diese Beziehung Mutter-Tochter hat einen entscheidenden Einfluss auf die Rolle der Subsidiary Boards. Je enger das Stammhaus die Tochtergesellschaften führen möchte, desto weniger Freiheit und damit Aktivität verbleibt für die Subsidiary Boards. Hier

---

<sup>66</sup> Siehe Aussage Person 3, Anhang VI, S. 212.

<sup>67</sup> Siehe Aussage Person 6, Anhang VI, S. 216.

wird das Thema Zentralisierung / Dezentralisierung angesprochen. Da sich dies innerhalb der empirischen Erkenntnisse als Zentrum der Kategorie „Interne Beziehungen“ herausstellt, wird an dieser Stelle besonders darauf eingegangen. Acht Personen berichten von zentralen Strukturen ihres Unternehmens oder von einer generellen Tendenz zur Zentralisierung in der heutigen Wirtschaftswelt. Dies widerspricht der Aussage von Taylor (2001), der eine fortschreitende Dezentralisierung erkannte. Äußern tut sich die Zentralisierung beispielsweise dahingehend, dass ein Großteil der Entscheidungen im Mutterhaus gefällt wird, auch wenn es abweichende Meinungen in den Töchtern gibt. Abstimmung innerhalb der Töchter sind dann nur noch pro-forma oder finden gar nicht mehr statt. Begründet wird die Tendenz zur Zentralisierung unter anderem mit einem Mehr an Standards und Vorgaben für Produkte, Berichte, das Branding oder die Produktpositionierung. Weiter führt die zunehmende internationale Vernetzung dazu, dass Subsidiaries keine Freiheiten mehr in der Preisgestaltung haben, was ebenfalls zentralisierte Strukturen begünstigt<sup>68</sup>.

Besonders Banken sind stark zentralisiert. Tätigkeiten wie die Treasury - also Asset-Liability Management und die Liquiditätssteuerung sowie das Risikomanagement - finden in der Zentrale statt. Person 10 betrachtet dies sogar als das wirksamste Governance-Instrument für Banken<sup>69</sup>:

*„Wie wird ein Bankkonzern geführt: Mit der Allokation des Kapitals und durch die Bestimmung des Managements. Das sind die beiden Hauptsteuerungsmittel. (...) Anstatt über Subsidiary Boards kann man Töchter mit Kapital und Liquidität steuern.“*

Für diese Zentralisierung der finanziellen Führung von Banken werden drei Gründe genannt: Regularien, Kosten und Komplexität. Zu den regulatorischen Gründen gehören die Eigenkapital- und Liquiditätsvorschriften, die nicht nur auf Ebene der Einzelgesellschaften erfüllt werden müssen, sondern auch auf Konzernebene. Dies führt dazu, dass der CFO der Bank die Liquidität der Töchter direkt steuern können muss – was über den Durchgriff funktioniert. Die Zentrale formuliert die Vorschriften für das Eigenkapital ihrer Töchter und erarbeitet eine konzernweite Risikopolitik. Was die Kosten- und Effizienzgründe angeht, so kann sich eine zentralisierte strukturierte Bank im Bereich Liquiditätsmanagement bessere Konditionen ausverhandeln. Neben den regulatorischen Vorgaben und Effizienzgedanken könnte die Komplexität des Bankgeschäfts ein weiterer Grund sein, weshalb besonders bei Banken die internen Beziehungen zwischen Zentrale und Subsidiaries von Zentralismus gekennzeichnet sind. Dass Komplexität zu Zentralisierung führt, wird von den Interviewpartnern genauso

---

<sup>68</sup> Siehe Aussage Person 3, Anhang VI, S. 212.

<sup>69</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 235.



geäußert wie der gegenteilige Effekt: Zunehmende Komplexität führt dazu, dass man den Tochtergesellschaften mehr Kompetenzen überträgt. Darüber hinaus wird grundsätzlich in Frage gestellt, ob Banken so hochkomplex sind, wie das landläufig behauptet wird. Das, was das Bankgeschäft allenfalls komplex gestaltet, sind operative Dinge, die ohnehin nichts mit den Boards zu tun haben, wie bereits in Kapitel 3.5.4.1.2 in Bezug auf Kunden als relevante Anspruchsgruppe erläutert wurde.

Die Konzernsicht, die Banken in finanziellen Bereichen einnehmen müssen, lässt den Tochtergesellschaften wenig Spielraum. Personell wird diese Zentralisierung so umgesetzt, dass Experten aus dem Gebiet Steuern oder Recht, die in der Zentrale angestellt sind, in Subsidiary Boards entsendet werden. Zudem teilt das Organisations- und Geschäftsreglement einen Großteil der Kompetenzen den zentralen Gremien zu, den Subsidiary Boards bleibt fast nichts. So muss z.B. das Headoffice der Ernennung der lokalen Geschäftsleitung zustimmen.

Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits angesprochen, ist es wichtig, sich mit der Thematik der Zentralisierung auseinander zu setzen, denn zentral geführte Unternehmen haben tendenziell eine negative Einstellung gegenüber Subsidiary Boards, wie Experte 5 schildert<sup>70</sup>:

*„In der Praxis ist es zum Teil eher störend, wenn man einen Konzern führen möchte, wenn man Rücksicht nehmen muss auf ein Board der Tochtergesellschaften. Die meisten Konzerne sind wahrscheinlich so geführt, dass sie aus der Zentrale heraus, aus der Konzernleitung heraus sehr straff geführt werden und dann wirkt natürlich so ein Board von Tochtergesellschaften gemeinhin als eher störend empfunden, als zusätzliche Last.“*

Zentralismus kann dazu führen, dass die Meinungsverschiedenheiten zwischen Subsidiary Boards und Zentrale dermaßen groß werden, dass das Subsidiary Board nur noch die Möglichkeit hat, das Unternehmen zu verlassen, was mehrere Interviewpartner im Ernstfall von den Board-Mitgliedern erwarten.

Innerhalb der Literaturrecherche bezogen sich die Faktoren der Kategorie „Interne Beziehungen“ auch auf Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Subsidiaries. Derartige Wechselabhängigkeiten kommen innerhalb der Interviews nicht zur Sprache. Es wird lediglich eine Abhängigkeit der Subsidiaries von der Muttergesellschaft angesprochen. Dies entspricht der Erkenntnis von Astley und Zajac (1990), die davon ausgehen, dass Subsidiaries mehr in die Zielsetzung des Gesamtunternehmens einbezogen werden, je mehr Wechselabhängigkeiten zwischen den Subsidiaries bestehen. Da innerhalb der involvierten Unternehmen keine Wechselabhängigkeiten erkannt werden, ist die Zent-

---

<sup>70</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 235.

ralisierung entsprechend hoch, was Auswirkungen auf die Arbeit der Subsidiary Boards hat.

Betrachtet man die Typologien von Demb und Neubauer (1990) bzw. Hilb (2008b) (siehe Kapitel 2.5.3.3), so führen die Aussagen betreffend der starken Zentralisierung zum Schluss, dass die befragten Unternehmen hauptsächlich Paper Boards und Nominal Boards, bzw. Puppet Boards und Alienated Boards besitzen.

#### 3.5.4.2.4 Management und Board der Zentrale

Die Interviews ergeben eine zusätzliche Kategorie von Kontextfaktoren des Gesamtunternehmens: Management und Board der Zentrale. Deren Bedürfnisse und Präferenzen haben ebenfalls einen wichtigen Einfluss auf die Arbeit der Subsidiary Boards, was verschiedene Gesprächspartner einbringen.

Wichtig für die Rolle der Subsidiary Boards ist die Wahl des CEO, welche Ansprechpersonen er in den Töchtern möchte. In den meisten Fällen trifft sich der CEO bei seinen Besuchen der ausländischen Tochtergesellschaften lieber mit dem lokalen Management als mit dem Subsidiary Board, was dessen Bedeutung innerhalb der Subsidiaries und des Gesamtunternehmens schwächt<sup>71</sup>. Dies stellt ein praktisches Beispiel dar für die Erkenntnis von Tricker (1994), dass Headquarters die direkte Interaktion zwischen der Zentrale und dem Subsidiary Management nicht durch ein Board behindern möchten. Gleichzeitig stellt es eine Variante der Subsidiary Governance dar, die Ramlogan (2009) in ihrer empirischen Studie identifiziert hat: Subsidiary Governance über die Verbindung zentrales Management – lokales Management.

Nicht nur die Wahl des CEO, welche Ansprechpersonen er wünscht, ist entscheidend, sondern auch seine Entscheidung, ob er die Beratung durch das Board möchte oder nicht. Selbst wenn ein aktives Subsidiary Board existiert, nützt dies nur etwas, wenn der CEO dessen Rat auch annimmt<sup>72</sup>. Experte 5 drückt die Vermutung aus, dass das zentrale Management generell gegen aktive Subsidiary Boards ist<sup>73</sup>:

*„Es ist vordergründig sicher im Interesse jedes Geschäftsleitungsmitglieds, dass er versucht ist zu sagen ein schwacher Verwaltungsrat dient mir mehr. Da kann ich meine Interessen durchsetzen, den kann ich mehr manipulieren, da kann ich mich verwirklichen wie ich will.“*

Dass diese Vermutung des Experten in der Praxis bestätigt wird, zeigt die Erkenntnis der OECD Steering Group on Corporate Governance (2010), dass der CEO das Board

---

<sup>71</sup> Siehe Aussage Person 7, Anhang VI, S. 218.

<sup>72</sup> Siehe Aussage Experte 4, Anhang VI, S. 233.

<sup>73</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 235.

häufig dominiert und somit keine objektive, unabhängige Beurteilung mehr stattfinden kann. Hier findet sich die Managerhegemonietheorie wieder.

Person 7 betont die generelle Wichtigkeit des Managements, wenn man sich mit Themen wie Corporate Governance und Boards beschäftigt<sup>74</sup>:

*„Corporate Governance besteht immer aus Board PLUS Executive Committee. Zentral ist die Zusammenarbeit und Aufteilung zwischen Management und Board. Den Verwaltungsrat als in sich abgeschlossenes und agierendes Gremium zu betrachten und zu beurteilen bringt nichts. Nicht was entschieden, sondern was umgesetzt wird, ist letztlich entscheidend. Und dafür braucht es beide: Board und Exekutive.“*

Auch das zentrale Board spielt hinsichtlich der Rolle der Subsidiary Boards eine tragende Rolle. Handelt es sich um ein aktives zentrales Board, dann wird es Ansprechpersonen in den Subsidiaries aktivieren und von diesen eine entsprechende Arbeit einfordern.

Zusammenfassend lässt sich aus den Aussagen ableiten, dass es nur dann ein aktives Subsidiary Board geben kann, wenn das zentrale Management eine Interaktion über dieses Board möchte und eine Beratung durch diese Boards akzeptiert und annimmt. Dies scheint – zumindest in den involvierten Unternehmen – weniger der Fall zu sein.

#### 3.5.4.3 *Interne Kontextfaktoren der Subsidiaries*

Alle vier internen Kontextfaktoren der Subsidiaries, die aus der Literaturrecherche abgeleitet wurden – Alter, Management, Größe und strategische Bedeutung - kommen innerhalb der Interviews zur Sprache.

##### 3.5.4.3.1 *Alter*

Ein Faktor von Subsidiaries, der immer wieder als relevant für das Design von Subsidiary Boards genannt wird, ist der Lebenszyklus der Gesellschaften. Relevant sind Subsidiary Boards – wie bereits mehrmals erwähnt – in der Aufbauphase einer neuen Subsidiary. Hier können sie als Türöffner wichtige Dienste leisten. Ihr spezifisches Wissen hinsichtlich lokaler Besonderheiten, welches in der Zentrale meist nicht genügend vorhanden ist, kann dem expandierenden Unternehmen manche Fehlschläge ersparen. Über das Nutzen des Netzwerkes der Subsidiary Board Mitglieder lassen sich effizient und glaubwürdig neue Geschäftsbeziehungen etablieren.

---

<sup>74</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 219.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass vor allem lokale Vertreter wichtig sind in einer ersten Phase. Dies widerspricht den Erkenntnissen von Hilb (2008b), der herausfand, dass Unternehmen zu Beginn Expatriates, also Manager des Stammhauses für Subsidiary Board Mandate einsetzen. Björkman (1994) hebt hervor, dass diese Stammhaus-Vertreter vor allem für die anfängliche Kontrolle einer neuen Subsidiary wichtig sind. Dass dies in den untersuchten Unternehmen ebenfalls der Fall ist, kann nicht ausgeschlossen werden. Die Interviewpartner fokussieren mit ihren Antworten stark auf die Beratungs- und Netzwerkaufgaben der lokalen Subsidiary Boards. Wer die Kontrolle der neuen Subsidiaries übernimmt, wird nicht erwähnt. Mehrere Personen erzählen aber an anderer Stelle, dass sie Subsidiary Manager zu Kontrollzwecken in die Subsidiary Boards entsenden. Dass dies besonders am Anfang des Lebenszyklus einer Subsidiary der Fall ist, wird nicht explizit ausgesagt, ist aber denkbar.

#### 3.5.4.3.2 *Management*

Wie Management und Board der Zentrale mitentscheiden über den Einsatz von Subsidiary Boards, hat auch das Subsidiary Management eine wichtige Stimme diesbezüglich. Das Subsidiary Board ist dann aktiver, wenn in der Subsidiary das Management weniger aktiv ist und vice versa. Diese Erklärung tendiert in die Richtung des Substitutionseffektes zwischen Board und Management, auf den Björkman (1994) und Du et al. (2011) aufmerksam machen.

Darüber hinaus entscheidet das lokale Management, wie intensiv es sich von seinem Board beraten lässt – ähnlich, wie dies bereits in Bezug auf das zentrale Management erwähnt wurde. Zum einen ist es also ein subjektiver Entscheid einer Einzelperson, inwiefern sie ein zusätzliches Gremium in ihre Arbeit involvieren möchte. Experte 3 fasst dies folgendermaßen zusammen<sup>75</sup>:

*„Sie haben Board-renitente CEOs und sie haben Board-freundliche CEOs. Und insbesondere in einer Subsidiary ist das wichtig.“*

Zum andern hängt die Entscheidung des Managements, das Board zu involvieren oder nicht, von den Kenntnissen und Fähigkeiten des Managements ab. So benötigen bspw. Ausländer – also Expatriates – mehr Unterstützung als einheimische Manager.

---

<sup>75</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 231.

### 3.5.4.3.3 Größe

Mehrere Personen geben an, dass die Größe einer Subsidiary entscheidend ist, wenn es um die Ausgestaltung der Subsidiary Boards und deren Rolle geht. Häufig gibt es bspw. nur bei den größeren Töchtern externe Board-Mitglieder, wie bereits in Kapitel 3.5.2 dargestellt. Eine Begründung dahinter scheint dieselbe wie die von Luo (2001), dass lokale Anspruchsgruppen den kleineren Subsidiaries weniger Aufmerksamkeit schenken, weshalb das Unternehmen keinen Druck verspürt, die Subsidiary Boards aktiv zu gestalten. Ähnliches wurde bereits in Kapitel 3.5.4.1.2 über den Einfluss der Anspruchsgruppen erläutert.

### 3.5.4.3.4 Strategische Bedeutung

Die Bedeutung einer Subsidiary und damit die Erwartungen an das Board variieren mit ihrer strategischen Bedeutung. Je wichtiger eine Subsidiary, desto mehr wird auf die Besetzung der Subsidiary Boards Wert gelegt. Dies stimmt überein mit den Erkenntnissen von Leksell und Lindgren (1982), dass bei bedeutenden Subsidiaries die Subsidiary Board Mitglieder eine hohe Relevanz haben.

Person 8 erwähnt eine spezifische Art von Subsidiaries<sup>76</sup>:

*„Subsidiaries sind mehrheitlich lokale Vertriebsorganisationen. Von diesen erwartet man keine Gruppenstrategie, keinen Input - die müssen verkaufen und sich im lokalen Markt festsetzen.“*

Bei diesen Subsidiaries handelt es sich – wenn man die Typologie von Birkinshaw und Morrison (1995) in Erinnerung ruft (Kapitel 2.6.3.4) - um spezialized contributors, die abhängig sind vom Stammhaus, wo Entscheidungen stark zentralisiert sind und Subsidiary Boards wenig Bedeutung haben. Auch Experte 3 spricht die besondere strategische Bedeutung bestimmter Subsidiaries an<sup>77</sup>:

*„Zweitens es ist ganz anders, wenn eine Finanzinstitution in einem bestimmten Land, in einem bestimmten Markt einen Großteil ihrer globalen Operationen in einem bestimmten Bereich hat. (...) Das ist z.B. der Fall bei BNP Paribas für Trade & Commodities. Die operating platform ist in Genf und die ist wichtiger als die in Paris oder London. Dementsprechend muss das Subsidiary Board auch irgendwie mehr Substanz bieten und mehr Input liefern.“*

Bei diesem Beispiel handelt es sich, um erneut auf Birkinshaw und Morrison (1995) zurückzugreifen, um world mandate Subsidiaries. Diese Subsidiaries haben bestimmte Fähigkeiten, die sie für das gesamte Unternehmen einsetzen, wofür es zentrale Zielset-

---

<sup>76</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 220.

<sup>77</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 230.

zungen braucht, den lokalen Governance-Organen aber dennoch Verantwortung übertragen wird. Dieser stärkere Einbezug von Subsidiary Boards liegt in der Informationssasymmetrie begründet. Die Subsidiaries haben spezifisches Wissen, das im Headoffice fehlt, was eine zentrale Kontrolle schwierig macht.

#### 3.5.4.4 *Zusammenfassung und Diskussion Kontextfaktoren*

In Bezug auf die externen Kontextfaktoren bestätigen die Interviewpartner größtenteils die Studien, die im Literaturteil zitiert werden. Die kulturelle und geografische Distanz führt nach Aussagen der Interviewpartner jedoch vor allem zu mehr Unterstützungsleistungen der Subsidiary Board und nicht in erster Linie zu mehr Kontrolle. Generell wird dem Thema „Gespür für kulturelle Unterschiede“ eine erhöhte Bedeutung beigemessen. Die Interviewpartner erwarten von den Subsidiary Boards einen hohen Grad an Sensibilität für die Andersartigkeit des jeweiligen Subsidiary-Landes, weshalb man diesbezüglich vor allem auf lokale Vertreter im Board setzt.

Dass die öffentliche Meinung, also der Einfluss von Regierung und Gesellschaft, relevant ist für die Bedeutung von Subsidiary Boards, wird zwar von mehreren Interviewpartnern unterstrichen, jedoch nehmen damit nicht die Netzwerkaktivitäten der Subsidiary Boards in erster Linie zu, wie dies Leksell & Lindgren (1982), Björkman (1994) oder Pfeffer (1972) herausfanden, sondern die Beratungsleistungen.

Die theoretischen Erkenntnisse zu Recht und Politik werden durch die Interviews ebenfalls bestätigt. Subsidiary Boards werden sowohl für die Kommunikation mit Behörden eingesetzt als auch für die Einhaltung lokaler Vorschriften bzw. wegen dieser.

Zwei Personen widersprechen der Aussage von Demb und Neubauer (1990), dass Holding-Strukturen das Bedürfnis nach einem aktiven Subsidiary Board erhöhen. Dies könnte jedoch mit der Definition, bzw. dem individuellen Verständnis einer Holding zusammen hängen.

Die Interviews bringen keine Erkenntnisse zum Einfluss von Alter und Lebenszyklus des Gesamtunternehmens auf die Arbeit von Subsidiary Boards, obwohl die Literaturanalyse drei Studien identifiziert, die sich diesem Einfluss widmen. Dies muss nicht unbedingt darauf schließen lassen, dass dieser Einfluss in der Praxis nicht existiert. Wie die Erwartungen der Anspruchsgruppen in Bezug auf die Subsidiary Boards zum Gründungszeitpunkt der Unternehmen aussahen, können die Befragten nicht erklären, da sie zu dieser Zeit noch nicht Teil des Unternehmens waren. Da die eng definierte Ressourcenakquisition von keinem der Befragten als Subsidiary Board Aufgabe genannt wird, erstaunt es nicht, dass auch die zyklusabhängige Ressourcensituation

(Filatotchev & Toms, 2003; Huse & Rindova, 2001) nicht als relevanter Kontextfaktor auftaucht.

Der durch die Zentralisierung entstehende höhere Kontrolldruck, ausgeübt durch ein umfassendes internes Kontrollsystem, führt zu einer geringeren Bedeutung von Subsidiary Boards und zu mehr Freiheit. Während Person 3 die zunehmende Kontrolle der Zentrale über die Töchter und damit die schwindende Bedeutung von Subsidiaries in den Vordergrund stellt - was den Erkenntnisse von Leksell & Lindgren (1982) sowie Strikwerda (2009) entspricht - erläutert Person 6, dass IKS eine gewisse Sicherheit und einen Überblick garantieren, was dezentrale Strukturen mit aktiven Subsidiary Boards zulässt. IKS haben also Wirkungen in beide Richtungen: Sie können Subsidiary Boards schwächen und stärken. Dies bestätigt zum größten Teil die Erkenntnis von Huse und Rindova (2001) die herausfanden, dass zunehmende Kontrolle von Seiten des Stammhauses die Kontrollrolle der Subsidiary Boards minimiert und die Service-Rolle ein höheres Gewicht bekommt. Auch Huse und Rindova gehen sowohl von einer Stärkung als auch von einer Schwächung der Subsidiary Boards aus, ordnen diese aber bestimmten Subsidiary Board Aufgabenkategorien zu, was bei intensiverer Nachforschung durchaus auch bei den Unternehmen von Person 3 und Person 6 herauskommen könnte.

Bei den Banken führen regulatorische Vorschriften, Kostenaspekte und die Komplexität des Geschäftes dazu, dass die Zentralisierung weiter voranschreitet, für die Industrie wird die internationale Vernetzung als Grund genannt. Ob Komplexität zu mehr Zentralisierung führt und ob das Bankgeschäft überhaupt komplexer ist als andere Branchen, darüber besteht keine einheitliche Meinung. Damit widersprechen die Interviewpartner nicht nur der Erkenntnis der aktuellen Studie von Ramlogan (2009), sondern auch anderer Forscher und Institutionen, die auf die hohe Komplexität von Banken aufmerksam machen. Nach Shull (2007) ist die Komplexität einer Bank messbar am Internationalisierungsgrad des Instituts. International tätige Banken sind aufgrund diverser Deregulierungsbestrebungen immer komplexer geworden, die Eigentümerschaft ist weit verbreitet und Manager haben die Möglichkeit, unabhängig von ihren Aktionären zu agieren. Zwei Beispiele aus der Schweiz bestätigten dies: UBS operiert in über 50 Ländern mit über 65'000 Mitarbeitenden. Die UBS-Aktien sind auf rund 350'000 Aktionäre verteilt<sup>78</sup>. Credit Suisse operiert in 55 Ländern mit rund 50'000 Mitarbeitenden und insgesamt rund 147'000 Aktionären<sup>79</sup>. Die Bank for International Settlements verweist in ihren „Principles of enhancing corporate governance“ (2010)

---

<sup>78</sup> [www.ubs.com](http://www.ubs.com) (06.06.2011).

<sup>79</sup> [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com) (06.06.2011).

ebenfalls auf die hohe Komplexität von Banken und geht hier besonders auf die internen Strukturen ein: Einige Banken haben aus rechtlichen, regulatorischen, steuerlichen oder produktangebotsspezifischen Gründen Strukturen mit Abteilungen, Zweigstellen, Tochtergesellschaften oder andere rechtlichen Einheiten entwickelt, die die Komplexität der Organisation erheblich erhöhen. Die hohe Anzahl an Einheiten und besonders die Verbindungen und Transaktionen zwischen diesen Einheiten führt zu der großen Herausforderung, die Risiken der Organisation als Ganzes noch zu identifizieren, zu überblicken und zu managen. Diese Aufgabe stellt bereits ein Risiko in sich dar. Die Komplexität wird dadurch noch erhöht, dass Banken Managementstrukturen entlang von Geschäftsfeldern oder Produktlinien aufbauen, die nicht der rechtlichen Struktur des Unternehmens entsprechen. Auch die Studie von Nestor (2009) erwähnt die Komplexität und macht diese mit verantwortlich für zahlreiche Fehler: Es sind nicht die mangelnde Unabhängigkeit oder die fehlenden Kontrollen, die zu schlechten strategischen Entscheidungen geführt haben, sondern es ist das eingeschränkte Verständnis von Bank-Boards bzgl. des immer komplexer werdenden, geografisch vielfältigen Geschäfts. Der Walker-Report (2009) für Großbritannien schlägt vor, dass der Board-Vorsitzende sowohl Bankerfahrungen als auch Erfahrungen in einer Führungsposition innerhalb eines komplexen Großunternehmens mitbringen sollte. Wenn beides in Kombination nicht gefunden wird, wird zweites präferiert. Dies deutet darauf hin, dass die Komplexität des Bankengeschäftes eine zentrale Rolle bei dessen Corporate Governance spielt.

Dass sehr viel Einfluss von Seiten der zentralen Führungsgremien ausgeübt wird, bestätigen mehrere Aussagen der Interviewpartner. Im Zentrum steht hier der Entscheid des zentralen Management und Boards, mit wem man die Zusammenarbeit gestalten möchte, mit dem Subsidiary Board oder mit dem Subsidiary Management. Dabei präferiert das Management die direkte Kommunikation mit dem lokalen Management, das zentrale Board möchte als Ansprechpartner die Subsidiary Boards. Das zentrale Management fühlt sich gemäß Aussagen der Interviewpartner eher bevormundet von aktiven Subsidiary Boards und ist deshalb nicht immer offen gegenüber einer Beratung aus diesem Gremium. In einer Aussage findet man auch Anspielungen auf die Managerhegemonie, indem Managern nachgesagt wird, dass sie gerne ihre eigenen Interessen durchsetzen und dafür sogar manipulieren. Zentral ist die Erkenntnis, dass unabhängig von Präferenzen und Vorlieben nur eine gute Zusammenarbeit zwischen Board und Management zum Ziel führt. Intensive Diskussionen und Prüfungen von Ideen innerhalb eines Boards, die zu einer korrekten Entscheidung führen, sind nichts wert,



wenn das Management sich nicht mit dem Entschluss identifizieren kann, damit dieser effizient und effektiv umgesetzt werden kann.

Dass das Alter einer Subsidiary relevant ist für die Rolle der Subsidiary Boards, wird von mehreren Interviewpartnern ähnlich erläutert und begründet. Subsidiary Boards sind zu Beginn einer neuen Subsidiary aktiver und wichtiger als zu einem späteren Zeitpunkt des Subsidiary-Lebenszyklus.

In Bezug auf die Rolle des lokalen Managements werden zwei Einflussfaktoren genannt: Entweder das lokale Management ist eher passiv, dann wird das Subsidiary Board aktiver, oder das lokale Management fordert ein aktives Subsidiary Board. Die Theorie kommt hier zum Ergebnis, dass lediglich die Zusammensetzung des lokalen Managements relevant ist. Das Subsidiary Board ist aktiver, wenn sich das Subsidiary Management aus Ausländern (Kriger, 1988) oder aus Stammhaus-Vertretern (Björkman, 1994; Du et al., 2011) zusammensetzt. Diese Faktoren können in der Praxis relevant sein, die Antworten der Interviewten gehen aber eher auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Manager ein, während die Theorie die objektive Tatsache der Besetzung in den Mittelpunkt stellt. Dies lässt sich durchaus kombinieren. Stammhaus-Vertreter oder Manager, die sich im Subsidiary-Land nicht auskennen, werden tendenziell eher die Unterstützung des Subsidiary Boards anfordern. Wie aber die Erläuterungen zu den potentiellen Konflikten zwischen Subsidiaries und Zentrale sowie zu den Präferenzen des zentralen Managements aufzeigen, ist es ratsam, auch ein subjektives, nicht immer rationales Ziel des Managements im Sinne der Managerhegemonietheorie zu bedenken. Die Präferenzen dieser Personen werden immer eine Rolle spielen.

Ob größere Subsidiaries über aktivere Subsidiary Boards verfügen, wie die Studie von Du et al. (2011) herausfand, kann aus den Interviews nicht abgeleitet werden. Dass Subsidiary Boards größerer Subsidiaries aber mehr externe Aufgaben wahrnehmen (Luo, 2001), kann aus dem Gesagten entnommen werden. Bei größeren Subsidiaries wird mehr Wert auf den Einsatz externer, unabhängiger Boards gelegt. Deren Aufgaben haben aufgrund ihres Wissensvorsprungs und ihrer Vernetzung meist einen externen Fokus. Aus einigen Aussagen geht auch klar hervor, dass größere Subsidiaries stärker im Zentrum des Managementinteresses stehen und der Arbeit und Zusammensetzung der entsprechenden Subsidiary Boards mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Ob dies aber geschieht, weil diese Subsidiary Boards unternehmensintern als wichtiger erachtet werden oder ob dies nur deshalb geschieht, weil das öffentliche Interesse an großen Subsidiaries ausgeprägter ist, lässt sich nicht ableiten.

Dass strategisch wichtigere Subsidiaries bedeutendere Boards haben (Leksell & Lindgren, 1982), scheint auch bei den involvierten Unternehmen der Fall zu sein und ebenfalls, dass die strategische Rolle einer Subsidiary den Aktivitätsgrad des Boards beeinflusst (Du et al., 2011). Welchen Einfluss die strategische Bedeutung auf die einzelnen Board-Aufgaben hat, kann den Interviews nicht entnommen werden.

### 3.5.5 Beurteilungen

#### 3.5.5.1 *Beurteilung der Qualität der Subsidiary Board Arbeit*

Neben den Erklärungen zu Subsidiary Board Zusammensetzung und Aufgaben wurde viel zur Rolle dieser Gremien und der Qualität ihrer Arbeit erzählt.

Zur Qualität der Subsidiary Board Arbeit fallen zahlreiche negative Äußerungen. Von drei Interviewpartnern wird kritisiert, dass aufgrund der zu geringen Zeitinvestition der Subsidiary Boards die Qualität der Arbeit nicht immer befriedigend ist. 4-5 Sitzungen pro Jahr genügen nicht, um ein Unternehmen zu überblicken. Zudem würden diese Sitzungen nicht immer und von jedem angemessen vorbereitet. Aufgrund der sehr seltenen „Kontaktpunkte“ mit dem Unternehmen kann kein Gespür für dieses entstehen. Kritisiert wird darüber hinaus auch, dass Subsidiary Board Mitglieder neben diesem Mandat häufig einer anspruchsvollen und vor allem zeitintensiven Beschäftigung (bspw. als Anwalt) nachgehen, so dass keine seriöse Erfüllung der Board-Pflichten möglich ist.

Weiter wird die fehlende Nähe der Subsidiary Boards zum Geschäft kritisiert sowie die Tatsache, dass Subsidiary Boards die Implementierung der vom Mutterhaus definierten strategischen Vorgaben zu wenig begleiten<sup>80</sup>.

Person 3 sieht generell wenig Nutzen in Subsidiary Boards<sup>81</sup>:

*„Gespräche mit Subsidiary Boards sind interessant, bringen aber nicht viel.“*

Experte 4 relativiert die Kritiken an der Arbeit von Subsidiary Boards<sup>82</sup>:

*„Das Thema wird ein starkes Spannungsfeld bleiben. Das Problem ist, wenn sie schwache Verwaltungsräte wählen, dann können sie sich nachher nicht beklagen, wenn diese nichts bringen. Dann müssen sie nicht sagen, es ist überflüssig. Wenn sie gute VR wählen, dann haben sie eine Sicherheit.“*

---

<sup>80</sup> Siehe Aussage Person 1, Anhang VI, S. 209.

<sup>81</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 213.

<sup>82</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 233.

### 3.5.5.2 *Beurteilungen zur Rolle von Subsidiary Boards*

Neben der Beurteilung der Qualität interessiert die Frage, welche Rolle die Subsidiary Boards in den jeweiligen Unternehmen spielen. Hierauf fallen einige negative Aussagen. Subsidiary Boards werden als notwendiges Übel bezeichnet<sup>83</sup>. Ihr Einfluss wird als minim bis inexistent beurteilt. Subsidiary Boards sind kein Störfaktor, aber kaum spürbar. Wären die gesetzlichen Vorschriften nicht, würde man auf Subsidiary Boards verzichten; so hält man sie auf dem gesetzlichen Minimum<sup>84</sup>. Weder kennen die Mitarbeitenden die Mitglieder der Subsidiary Boards, noch interessiert sich das Management für sie. Wieder werden Zentralisierung und regionale Organisationsstrukturen als Grund genannt, die so gut funktionieren, dass die Subsidiary Boards nicht benötigt werden. Die geringe Bedeutung von Subsidiary Boards kann auch damit zu tun haben, dass wenige wissen, weshalb man Subsidiary Boards überhaupt hat. Aufgaben und Rolle sind zu wenig bekannt.

Dass Boards generell als lästig bezeichnet werden, ist für Experte 3 verständlich<sup>85</sup>:

*„Dass Boards eine Bremse sind, würden CEOs und Geschäftsleitungsmitglieder auch von einem Haupt-Board behaupten, weil die Institution Board wurde mit unterschiedlicher Auffassung in den verschiedenen Ländern mit der Absicht gegründet / geschaffen, ein Checks & Balance zum CEO / zur Geschäftsleitung aufzurichten. Und dementsprechend ist es fast von Natur aus so, dass ein CEO ein Board eher als lästig empfinden muss.“*

Die Aussagen, die sich positiv hinsichtlich der Rolle der Subsidiary Boards äußern, erwähnen vor allem die Kontrollaufgaben dieses Gremiums. Für Banken sind Subsidiary Boards wichtig, weil sie zum Kapitalschutz beitragen. Subsidiary Boards bieten einen aufsichtsrechtlichen Vorteil, sie spielen in Banken aufgrund der zahlreichen Regularien eine wichtige Rolle und da die Regularien zunehmen werden, wird dies auch von der Rolle der Subsidiary Boards erwartet, wie Experte 3 annimmt<sup>86</sup>:

*„Also die Regulatoren üben einen Druck aus, wonach die Subsidiary Boards immer mehr ein ganz ähnliches Kaliber, eine ähnliche Rolle inhaltlich ernsthaft doch spielen sollen wie die main boards der Hauptsitze. (...) Also ich wage die Prognose, dass die Subsidiary Boards in den nächsten 3,5,7 Jahren, insbesondere bei Banken, aber bei Versicherungen auch, an Bedeutung zunehmen – nur deswegen.“*

Person 5 fasst die Rolle der Subsidiary Boards folgendermaßen zusammen<sup>87</sup>:

---

<sup>83</sup> Siehe Aussage Person 3, Anhang VI, S. 213.

<sup>84</sup> Siehe Aussage Person 9, Anhang VI, S. 223.

<sup>85</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 231.

<sup>86</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 231

<sup>87</sup> Siehe Interviewzusammenfassung Anhang VI, S. 215.

*„Subsidiary Boards haben eine komplementäre Funktion. Subsidiary Boards sind wichtig für Lobbying, Beratung des Managements, bei Themen wie Kultur, Politik oder Stakeholder - aber immer komplementär.“*

Welche Wichtigkeit Unternehmen ihren Subsidiary Boards zustehen, lässt sich daran messen, wie oft Subsidiary Boards Berichte zugeschickt bekommen. Ist dies genau 4x jährlich – zur Vorbereitung der Sitzungen – dann dürfte man davon ausgehen, dass das Subsidiary Board keine tragende Rolle spielt<sup>88</sup>.

Während dieser abschließenden Beurteilungen zu Rolle und Qualität der Subsidiary Boards wird immer wieder das Thema Verantwortlichkeit eingebracht. Es wird erwartet, dass sich die Board-Mitglieder darüber bewusst sind, welche Verantwortung sie nicht nur gegenüber Aktionären, Mitarbeitenden und Kunden haben sondern auch gegenüber der Öffentlichkeit und der Gesellschaft als Ganzes. Subsidiary Boards werden nur sehr selten verantwortlich gemacht für Fehler, da diese schwer nachzuweisen sind, oder weil sie zu wenig involviert werden bzw. keine Entscheidungsmacht haben. Die Tendenz geht jedoch in Richtung immer mehr Gerichtsfällen gegen Board-Mitglieder. Dies wird kritisch beobachtet, unter anderem von Experte 4<sup>89</sup>:

*„Das kommt auch aus den Corporate Governance Diskussionen in England, dass der VR – das war mal die SOX-Idee – am Schluss für alles verantwortlich ist. Das ist etwas heikel. (...) Für die großen Banken wird der VR immer wegkommen, weil er sagen kann, das konnte er ja gar nicht wissen, das ist auf mittlerem Kaderniveau entschieden worden. Ob er es nicht wissen konnte oder nicht wissen wollte, ist dann nicht mehr abzuklären.“*

### 3.5.5.3 **Zusammenfassung und Diskussion Beurteilungen**

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Interviewten an ihren Subsidiary Boards vor allem bemängeln, dass diese zu wenig Zeit investieren, zu wenig Einsatz zeigen und zu wenig Nähe zum Geschäft haben. Die Frage, ob dies daran liegen könnte, dass die Verantwortlichen in den Zentralen absichtlich schwache Board-Mitglieder gewählt haben, wird berechtigterweise gestellt und kann an dieser Stelle nicht abschließend beantwortet werden. Einer der Gesprächspartner, der die Qualität der Subsidiary Boards kritisiert, gehört bspw. zu den Personen, die den Subsidiary Boards wenig Mitspracherecht und Eigenständigkeit zugestehen, weil er davon ausgeht, dass alle Fähigkeiten und Kenntnisse innerhalb der Geschäftsleitung ausreichend vorhanden sind.

Wie bereits in Kapitel 3.5.1 zu den Aufgaben hervorgehoben, ist es vor allem die Kontrolle, die als wichtig eingestuft wird – und dies in erster Linie von den Bankexperten.

---

<sup>88</sup> Siehe Aussage Person 3, Anhang VI, S. 231.

<sup>89</sup> Siehe Interviewtranskription Anhang VI, S. 233.

Ansonsten scheinen die Subsidiary Boards keine wichtige Rolle innerhalb der Unternehmen zu spielen. Die meisten Unternehmen sehen diese Gremien als regulatorisch notwendiges Übel. Das liegt hauptsächlich daran, dass aufgrund der Zentralisierung der Einfluss von Subsidiary Boards nicht gesehen wird und dies kann dazu führen, dass Aufgaben und Rollen der Subsidiary Boards nicht bekannt sind. Interessant wäre gewesen, ob Subsidiary Board Mitglieder ebenfalls geäußert hätten, dass ihnen ihre Aufgaben und Rollen nicht bekannt sind.

Trotz zunehmender Anzahl Gerichtsfälle gegen Board-Mitglieder scheint es weiterhin kaum umsetzbar, diese Personen verantwortlich zu machen für Fehler und Missstände. Dies ist nachvollziehbar wenn man die Ausführungen der letzten Kapitel in Erinnerung ruft und erkennt, wie wenig Einfluss vor allem Subsidiary Board Mitglieder haben und wie wenig sie in der Lage sind, die zunehmende Komplexität der Unternehmen und des Unternehmensumfeldes zu überblicken.

### **3.5.6 Besonderheiten der Bankbranche**

Innerhalb der Interviews mit den Bankvertretern und –experten wird immer wieder auf bankspezifische Besonderheiten verwiesen. Wo möglich, wurden diese Spezifika direkt den entsprechenden Kapiteln zugeordnet. Weitere relevante Informationen, die Einfluss auf die Rolle und Arbeit von Subsidiary Boards der Banken haben, werden in diesem Kapitel zusammengefasst. Zum einen geht es hierbei um regulatorische und gesetzliche Bestimmungen, die den Subsidiary Boards von Banken eine höhere Bedeutung zukommen lassen, zum andern stehen Banken immer vor der Entscheidung, Zweigniederlassungen oder Tochtergesellschaften zu gründen. Dieser Entscheidung hat eine direkte Auswirkung auf die Thematik Subsidiary Boards.

#### **3.5.6.1 Regularien**

In Bezug auf Corporate Governance und Boards gibt es einige Besonderheiten bei Banken, die sich auf das regulatorische Umfeld beziehen. Das Bankengeschäft ist ein sehr Riskantes, entsprechend ist es stark reguliert. Subsidiary Boards innerhalb der Banken sind aus diesem Grund unter strengerer Beobachtung und unter einem engeren Regulierungsnetzwerk, als Subsidiary Boards der Industrie.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, müssen Banken mit Auslandsstandorten die Gesetze und Regularien mehrerer Ländern einhalten. Besonders hierfür braucht es die Unterstützung lokaler Boards. Nichtsdestotrotz wird der Konzern am Hauptstandort durch die Aufsichtsbehörde gerügt, wenn die ausländische Tochtergesellschaft das

dortige lokale Bankengesetz missachtet. In diesem Zusammenhang spricht man von Konzernvertrauen. Das Verhalten einer Tochtergesellschaft kann dem Konzern zugerechnet werden. Für eine niedergehende Tochter haftet der Konzern. Der Konzern wird als wirtschaftliche Einheit wahrgenommen und entsprechend als Ganzes beaufsichtigt, weshalb er konsolidiert sämtliche bankrechtliche Vorschriften einzuhalten hat. Daneben wird die Einzelinstitutsoptik allerdings nicht vernachlässigt, das einzelne Institut wird nicht entlastet dank des Konzernvertrauens. Beide Säulen müssen tragfähig nebeneinander existieren. Diese Vorschriften der Schweizer Finanzaufsicht entspringen der hohen Motivation, den Finanzplatz Schweiz vor einem schlechten Ruf zu schützen, der von den Mutterhäusern ausländischer Banken mit Subsidiaries in der Schweiz kommen könnte<sup>90</sup>.

Um die kritisch diskutierte Systemrelevanz von Großbanken zu reduzieren, müsste die konsolidierte Überwachung von Banken mithilfe des Durchgriffs „abgeklemmt werden“. Diese Diskussion um den Durchgriff hat auch direkte Konsequenzen auf Subsidiary Boards, denn Voraussetzung für eine Abspaltung systemrelevanter Teile ist die Beendigung des Durchgriffs von der Zentrale auf die Töchter. Die würde bedeuten, dass die Kontrolle vor Ort – also innerhalb der Töchter – gestärkt werden muss. Unabhängige Subsidiary Boards sind hierfür unabdingbar.

Eine weitere regulatorische Besonderheit von Banken ist die vorgeschriebene Trennung von Board und CEO. Den Boards von Banken kommt damit mehr Bedeutung zu, sie haben aber auch mehr Pflichten als Boards in der Industrie. Die strategische Führungsaufgabe ebenso wie die Überwachung des Managements ist nur möglich durch die Trennung der Rolle des Boards von der der Geschäftsleitung, was dem Checks-and-Balances-Gedanken des Bankenaufsichtsrechts entspringt.

Zur spezifischen Rolle von Subsidiary Boards ist hingegen nichts Schriftliches von Seiten der FINMA festgehalten. So werden die Anforderung an die Anzahl Schweizer innerhalb eines Boards einer Auslandsbank in der Schweiz je nach Fall angewendet. Dies ist ein subjektives Vorgehen, das aber nachvollziehbar ist, denn zu standardisierte Vorgaben würden Einzelfallentscheidungen ausschließen. Diese sind aber angebracht, vor allem, wenn es um die Frage der Swissness geht. So kann ein Subsidiary Board mit zwei Ausländern und einem Schweizer akzeptiert werden, sofern dieser Schweizer über langjährige Erfahrungen im Bankgeschäft verfügt und einer der beiden Ausländer bereits 10 Jahre in der Schweiz gewohnt hat und als Banker tätig war.

---

<sup>90</sup> Siehe Aussage Experte 2, Anhang VI, S. 229.

Die Erläuterungen zur Schweizer Finanzmarktaufsicht lassen darauf schließen, dass die FINMA ein hohes Interesse an einer aktiven, unabhängigen Führung und Kontrolle durch Subsidiary Boards der Auslandsbanken hat.

### 3.5.6.2 *Wahl zwischen Zweigniederlassung und Tochtergesellschaft*

Innerhalb der Interviews kommt immer wieder zur Sprache, dass es zwar Tochtergesellschaften gibt, dies aber die juristische Ordnung ist und manchmal betriebswirtschaftlich nicht „danach gelebt“ wird. Das juristische Gebilde ist nicht das Gleiche wie die tatsächliche Führung. Damit bestätigen die Interviewpartner die Erkenntnisse von Werder, der bereits 1986 auf die Koexistenz zweier Organisationsformen innerhalb von Multinationals aufmerksam machte - der rechtliche und der betriebswirtschaftliche. Die Interviewpartner erzählen, wie über Legal Entities hinweg gemanagt wird. Dies kann dahingehend geschehen, dass die finanziellen Berichte nach Regionen aufgebaut sind und nicht nach rechtlichen Einheiten. Die Frage, die sich hierbei stellt ist, ob man ein betriebswirtschaftliches System, das auf juristische Gegebenheiten keine Rücksicht nimmt, mit dem Juristischen überhaupt spiegeln kann. Wieder wird eine Erkenntnis von von Werder (1986) bestätigt, nämlich dass Unternehmen in Einheiten aufgeteilt sind, die nicht kongruent sind mit den regulatorischen Anforderungen. Die rechtliche Dimension von Multinationals entspricht nicht der Geschäftsnatur dieser Unternehmen. Besonders in der Bankenbranche wird dies deutlich, denn das betriebswirtschaftliche Modell ist ein Branch-Modell, das heißt der CEO ist faktisch kein CEO mehr, sondern irgendwo bspw. im Geschäftsbereich Private Banking angesiedelt. Während Brellocks (2008) diese Trennung zwischen juristischem und betriebswirtschaftlichem Modell als Chance betrachtet, neue Möglichkeiten und Mechanismen der Subsidiary Governance auszuprobieren, scheint diese Trennung in der Praxis eher dazu zu führen, dass wenig Austausch zwischen den verschiedenen Management- und Board-Gremien stattfindet und vor allem die Subsidiary Boards unklare Kompetenzen und Rollen haben und häufig übergangen werden.

Zu diesem „Branch-Modell“ bedarf es weiterer Erklärungen: Eine Auslandsbank kann grundsätzlich wählen, ob sie in der Schweiz eine Tochtergesellschaft oder eine Zweigniederlassung gründen will. Diese Unterscheidung zwischen Branches (Zweigniederlassungen) und Tochtergesellschaften als selbständige rechtliche Einheiten (Legal Entities) hat in der Bankenbranche besondere Relevanz, denn rechtliche Einheiten müssen höheren Ansprüchen genügen, wozu auch zwingend ein Subsidiary Board gehört. Entsprechend haben die involvierten Parteien unterschiedliche Interessen. Die Aufsicht präferiert Tochtergesellschaften, weil sie so den direkten Kontakt zu einem Auf-

sichtsorgan hat. Bei einer Zweigniederlassung einer Auslandsbank in der Schweiz hat die FINMA kein Oberleitungsorgan in der Schweiz, auf das sie zugreifen kann. Das führt dazu, dass man auf den lead regulator am Hauptsitz zurückgreifen muss. Dieser muss eine angemessene Aufsicht gewährleisten können, sonst kann keine Bewilligung für eine Zweigniederlassung erteilt werden. Bei einer Zweigniederlassung muss also indirekt über den Hauptsitzregulator sichergestellt werden, was man bei einer selbständigen Tochtergesellschaft selber in der Hand hat. Ein weiterer Grund, weshalb die Aufsichtsbehörde Tochtergesellschaften präferiert ist, dass bei Zweigniederlassungen das Kapital fehlt. Zwar besteht das Konzernvertrauen (siehe Kapitel 3.5.6.1), dennoch bevorzugt die FINMA Eigenkapital vor Ort in der Schweiz. Die Überbetonung der Konsolidierungsgrundsätze der letzten Jahre hat dazu geführt, dass die Einzelstaats- und Einzelinstitutsperspektive vernachlässigt wurde<sup>91</sup>. Diese Lehre hat man aus der letzten Krise gezogen und findet nun zurück zu einem gesunden Mittelweg, der genügend Kapazitäten und Eigenmittelallokation in jeder Region vorschreibt. Es wird nicht mehr geduldet, dass ein Konzern alle Mittel auf ein Land vereint. Die Eigenmittel- und Liquiditätsanforderungen an Subsidiaries wurden im Zuge von Basel II bzw. III erhöht, mit dem Ziel, eine Kapitalallokation zu haben, die den wirtschaftlichen Realitäten entspricht. Während die Aufsicht rechtlich selbständige Tochtergesellschaften bevorzugt, präferieren die Banken Niederlassungen, da sich über diese der Konzerngedanke besser umsetzen lässt. Niederlassungen können direkt gesteuert werden, besitzen nur eine operative Managementebene und entsprechen damit den ökonomischen Bedürfnissen am ehesten.

Aufgrund der in der Schweiz vorherrschenden Rechtswahlautonomie hat die Finanzmarktaufsicht kein Druckmittel, die Banken zur Gründung von Tochtergesellschaften zu zwingen. Dass es dennoch Banken gibt, die freiwillig rechtlich selbständige Tochtergesellschaften gründen, hat verschiedene Gründe, die vor allem mit der Reputation einer rechtlich selbständigen Einheit zusammenhängen: Eine Legal Entity stellt ein Statussymbol für lokale Manager dar und sie verspricht einen prominenteren Auftritt als ein Arm des Hauptsitzes, als was eine Niederlassung meist betrachtet wird. Der solidere Auftritt kann bei der Kundenakquisition oder bei der lokalen Verankerung eine wichtige Rolle spielen.

---

<sup>91</sup> Siehe Aussage Experte 5, Anhang VI, S. 235.



### 3.5.6.3 *Zusammenfassung Banken*

Banken sind anders als Industrieunternehmen, weil sie einem öffentlichen Zweck dienen und eine Vertrauensposition innerhalb der Gesellschaft einnehmen. Sie haben mehr Anspruchsgruppen, die an einer guten Corporate Governance interessiert sind, als andere Organisationen. Großbanken spielen nicht nur in ihrem Heimatland eine große Rolle, sie beeinflussen das weltweite Wirtschaftssystem und damit die Gesellschaft. Die Bankenbranche hat die spezielle Funktion, Stabilität und Integrität im weltweiten Finanzsystem sicherzustellen. Banken spielen eine wichtige Rolle beim Kreislauf des Sparens und Investierens und versorgen die Wirtschaft mit einem effizienten Zahlungssystem. Das Scheitern von Banken aufgrund schlechter Governance-Strukturen hat einen schädlichen und destabilisierenden Einfluss auf die Wirtschaft. Schlechte Governance kann das Vertrauen der Märkte in die Banken, Vermögen und Verbindlichkeiten angemessen zu verwalten, zerstören, was einen so genannten Bank Run oder eine Liquiditätskrise auslösen kann. Störungen im Kreditangebot und reibungslosen Funktionieren des Zahlungssystems können desaströse Auswirkungen auf andere Sektoren der Wirtschaft haben, und damit weitere, ausgedehntere Krisen verursachen. Der mögliche Niedergang einer Großbank ist deshalb ein wichtiges Thema von Regulatoren und Regierungen weltweit (Macey & O'Hara, 2003).

Nach den Krisenjahren 2007 und 2008 waren die Jahre 2009 und 2010 für Großbanken von großer Unsicherheit gekennzeichnet. Fast jedes signifikante Element der regulatorischen Rahmenbedingungen wurde überprüft und einige wichtige Änderungen wurden vorgenommen, u.a. in der EU Eigenkapitalrichtlinie oder Basel III. Dass Banken stark reguliert sind, macht deren Governance komplizierter als in anderen Branchen, wo das Thema praktischer angegangen werden kann (Ramlogan, 2009). Auf die Frage, was innerhalb von Banken in Bezug auf Subsidiary Boards anders ist als in der Industrie, geben die Gesprächspartner entsprechend lediglich die gesetzliche bzw. regulatorische Situation an. Aus den besonderen Vorschriften für Banken heraus ergeben sich teilweise andere Zusammensetzungen und andere Aufgaben für Subsidiary Boards. Für die Einhaltung lokaler Vorschriften braucht es die Unterstützung der Subsidiary Boards, damit sowohl der Konzern als Ganzes als auch jede einzelne Tochtergesellschaft stabil funktionieren und geführt werden können. Die Subsidiary Manager und Subsidiary Boards sind verantwortlich für ihre Gesellschaft und müssen im Sinne dieser agieren. Dennoch besteht eine hohe Konzernverantwortung, die Banken müssen den Konzern als Ganzes – konsolidiert – überwachen, was zum Durchgriff führt, der den Subsidiary Boards vieles ihrer Eigenständigkeit und Unabhängigkeit nimmt. Je nach Entwicklung der too-big-to-fail-Diskussionen um die Systemrelevanz von Groß-

banken könnte dieses Durchgriffsrecht für die Zukunft nicht mehr bestehen. Dies hätte zur Konsequenz, dass Subsidiaries und damit ihre Boards unabhängiger werden.

Das Schweizerische Bankengesetz sowie die Bankenverordnung verlangen von den Banken eine angemessene Organisationsstruktur, die Gewaltentrennung zwischen Board und Management und ein angemessenes Überwachen des Managements<sup>92</sup>. Die Bankenverordnung geht in diesem Bereich über das Schweizerische Obligationenrecht hinaus, indem sie eine dualistische Struktur verlangt. Es gilt die Trennung des Organs für Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle vom Organ für Geschäftsführung<sup>93</sup>, womit eine klare Funktionstrennung vorgeschrieben wird. Entsprechend darf kein Mitglied des Verwaltungsrates gleichzeitig der Geschäftsleitung angehören. Verantwortung und Kompetenz zwischen den Bankorganen Verwaltungsrat und Geschäftsführung sind so abzugrenzen, dass eine sachgemäße Überwachung der Geschäftsführung gewährleistet ist<sup>94</sup>. Was diese dualistische Führungsstruktur der Schweiz aber nicht auslösen soll, ist eine Trennung der Führungsfunktion in eine durch die Geschäftsleitung abzudeckende Willensbildung und –durchsetzung einerseits sowie die durch den Verwaltungsrat wahrzunehmende Aufsicht und Kontrolle andererseits. Das Bankgesetz weist dem Verwaltungsrat explizit auch Führungsaufgaben zu. Abgegrenzt wird dies dadurch, dass dem Verwaltungsrat die strategische Führung übertragen wird, während die Geschäftsleitung die operative Führung übernimmt (Bernet, 2004). Laut Bernet wird dies jedoch in der Führungspraxis vieler Banken sowohl von den Verwaltungsratsmitgliedern als auch von der Geschäftsleitung verdrängt. Die Interviewanalyse bestätigt dies. Theoretisch bzw. rechtlich ist die Bedeutung der strategischen Führung und der Managementkontrolle durch die Banken-Boards also höher als in der Praxis und auch die Finanzmarktaufsicht stellt hohe Ansprüche an die Arbeit der Subsidiary Boards. Was die Subsidiary Board Zusammensetzung angeht, definiert die Schweizer Finanzmarktaufsicht keine konkreten Vorgaben, sondern behält sich hierfür fallspezifischen Entscheidungsspielraum vor. Diese individuellen Entscheidungen wurden zwar als subjektiv beurteilt, aber nicht hinsichtlich ihrer Qualität und Effizienz kritisiert. Generell wird die Aufsicht des Schweizer Finanzplatzes von den Interviewten als positiv beurteilt.

Die Unternehmensstruktur hat innerhalb international tätiger Banken eine spezielle Auswirkung auf die Arbeit und Rolle von Subsidiary Boards. Zum einen wird häufig über die rechtlichen Strukturen „hinweg gemanagt“, weil die Meinung vorherrscht,

---

<sup>92</sup> Art. 3, Abs. 2, BankG

<sup>93</sup> Art. 8 Abs. 2 BankV

<sup>94</sup> Art. 3 Abs. 3 lit. A BankG

dass die juristischen Strukturen den betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten nicht entsprechen. Dies führt zu unklaren Rollen und Aufgaben vor allem der Subsidiary Boards und zu einem „Vorbeimanagen“ an diesen über bspw. Regionenstrukturen, die aus der Zentrale heraus geführt werden. Zum ändern hat die Rechtsform der Subsidiaries einen bedeutenden Einfluss. An rechtlich selbständige Tochtergesellschaften werden höhere Ansprüche gestellt, vor allem in Bezug auf die Existenz eines Subsidiary Boards, was deshalb die präferierte Lösung für die Finanzmarktaufsicht ist. Niederlassungen sind aus Unternehmenssicht einfacher in den Konzern zu integrieren und von der Zentrale aus zu steuern, unter anderem weil sie kein Subsidiary Board benötigen. Dennoch gibt es zahlreichen Banken, die Tochtergesellschaften bevorzugen, weil diese Form einen höheren Status generiert.

### **3.6 Folgerungen**

Entgegen diversen Forderungen von Forschenden und Praktikern sind Subsidiary Boards noch wenig in die Strategiearbeit involviert, was vor allem damit begründet wird, dass die Strategie etwas ist, das die Zentrale entwickelt und verantwortet. Aufgrund dessen findet vor allem innerhalb der Phase der Strategieentwicklung kaum ein Einbezug der Subsidiary Boards statt. Innerhalb der Strategieumsetzungsphase wird mehr Aktivität der Subsidiary Boards erwartet, denn die Umsetzung der Strategie bedarf einer Board-Aufsicht. Dies widerspiegelt eine generelle Erkenntnis, dass die Kontrollarbeit der Subsidiary Boards als ihre wichtigste Aufgabe eingeschätzt wird. Mit dem hohen Anspruch an die Kontrollfunktion des Subsidiary Boards geht die Erkenntnis einher, dass ein Board, das beschränkte Ressourcen und Informationen zur Verfügung hat, nicht in der Lage sein kann, ein komplexes Unternehmen und dessen Managementaktivitäten umfassend zu begreifen um rechtzeitig Gegensteuer zu geben. Dies führt zu einem Dilemma innerhalb der Interviewaussagen: Auf der einen Seite wird der Kontrolle durch das Board eine hohe Bedeutung beigemessen, auf der anderen Seite ist man sich darüber bewusst, dass die Kontrolle nicht befriedigend ausgeführt werden kann. Zu dieser Erkenntnis kamen bereits andere Studien und Erhebungen, was die Frage berechtigt, wie dieser Situation begegnet werden kann. Grundsätzlich sind zwei Stoßrichtungen denkbar: das Board bekommt Unterstützung (bspw. durch Spezialisten) oder das Board wird ermächtigt, die Arbeit besser wahrzunehmen (bspw. durch Schulungen). Eine Spezialistenunterstützung für die externe Kontrolle sollten die Rating-Agenturen darstellen, welche aber nicht in der Lage waren, Boards rechtzeitig auf riskante Geschäfte aufmerksam zu machen. Board-Schulungen im Bereich Risikomanagement wurden nur sehr vereinzelt durchgeführt und brachten nicht

das gewünschte Ergebnis. Für die Verbesserung der Kontrollarbeit von Subsidiary Boards scheint also noch keine Lösung gefunden worden zu sein. Innerhalb ihrer Service-Rolle sollen Subsidiary Boards in den Augen der Interviewpartner Sparringspartner für die Geschäftsleitung sein, ihr Expertenwissen einbringen und ihre Netzwerke anbieten - dies alles aber innerhalb gewisser Schranken. Einige Manager und Geschäftsleiter sehen kein Bedürfnis einer Unterstützung durch ihre Subsidiary Boards.

Unabhängig davon, ob die Subsidiary Boards aktuell eher aktiv oder passiv sind: Fast alle Interviewpartner drücken aus, dass eine zunehmende Aktivierung von Subsidiary Boards unumgänglich ist, sei das aus regulatorischen Gründen oder weil die Anforderungen an Subsidiary Governance generell immer anspruchsvoller werden. Die Motivation für eine stärkere Aktivierung der Subsidiary Boards ist also eine Reaktion auf institutionelle Veränderungen. Eine proaktive Aktivierung der Subsidiary Boards scheint weniger wahrscheinlich, betrachtet man die Bedenken der Interviewpartner. Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden befürchtet, ausgelöst durch Zielinkongruenzen zwischen Subsidiary Boards und der Zentrale. Gelten einzig die Regularien als Motivation zur Aktivierung der Subsidiary Boards, wird hauptsächlich deren Kontrollrolle zunehmen.

Subsidiary Governance wird in den befragten Unternehmen häufig über die Verbindung Subsidiary Management - Subsidiary Board ausgeführt und sehr selten über die Verbindung Subsidiary Board – Stammhaus-Board, in dem Sinn, dass der Vorsitzende des Subsidiary Boards im Stammhaus-Board vertreten ist. Letzteres hätte zwar den Vorteil, dass Kommunikation und Informationsfluss zwischen Subsidiary und Zentrale sichergestellt sind und damit die Steuerung und Kontrolle vereinfacht wird. Fraglich ist jedoch, wie diese Ressourcenverteilung in der Praxis umsetzbar ist. Unternehmen mit Subsidiaries in dreistelliger Höhe werden nicht die Möglichkeit haben, ihren Gruppen-Board-Mitgliedern diese große Anzahl zusätzlicher Board-Sitze zuzuteilen. Besonders, weil es sich bei Banken um externe Board-Mitglieder handeln muss, ist der Zeitaufwand, um den Job eines Gruppen-Board-Mitglieds sowie eines Subsidiary Board Vorsitzenden adäquat wahrzunehmen, kaum realistisch. Vor allem Banken sind über das Gruppenmanagement nach Regionen organisiert, d.h. es gibt Regionenverantwortliche, die eine entsprechende Anzahl Subsidiaries zugeteilt bekommen.

In Bezug auf die Zusammensetzung von Subsidiary Boards müssen Unternehmen ein Dilemma bewältigen: Externe, unabhängige Mitglieder bieten zahlreiche Vorteile hinsichtlich Kontrolle, Legitimierung und Beratung, sie bringen aber auch ungewohnte Impulse in das Unternehmen, die nicht immer der internen, von der Zentrale gesteuert-

ten Sicht entsprechen. Während externe Fachspezialisten „harten“ Anforderungen genügen, spielen die lokalen Vertreter eine wichtige Rolle im Aufbau „weicher“ Kompetenzen wie dem Anpassen an kulturelle Gegebenheiten und dem Aufbau lokaler Identitäten.

Hinsichtlich der Anforderungen an Subsidiary Board Mitglieder werden Branchenkenntnisse und weitere Fachkenntnisse im Finanz- und Rechtsbereich als wichtig erachtet. Konkrete Fähigkeiten, die es für die Funktion der Kontrolle benötigt, werden nicht separat erwartet. Damit widersprechen sich die Interviewten teilweise selber und widerspiegeln ein in der Forschung bereits mehrfach erkanntes Dilemma, welches zu Beginn dieses Kapitels bereits erwähnt wurde: Kontrollaufgaben sind zwar die wichtigsten der Subsidiary Boards, aber sie werden nicht befriedigend ausgeführt, wogegen wenig getan wird. Ein Lerneffekt aus der letzten Krise scheint hier noch nicht stattgefunden zu haben.

Der Einfluss externer Kontextfaktoren auf die Subsidiary Boards führt in erster Linie zu einem erhöhten Anspruch an ihre Beratungsleistung. Netzwerkaktivitäten und Kontrolle werden zwar ebenfalls beeinflusst, jedoch wird vor allem das Bedürfnis nach Unterstützung durch – meist lokale – Subsidiary Boards tangiert. Die Zentralisierung hat den stärksten Einfluss auf die Ausgestaltung der Subsidiary Boards und sie ist auch – entgegen einem allgemeinen Empfinden – die innerhalb der untersuchten Unternehmen vorherrschende „Organisationsstruktur“. Die untersuchten, international tätigen Unternehmen bevorzugen die Steuerung über das zentrale Management und eine schlanke, effiziente Organisation. Damit einher gehen wenige Wechselabhängigkeiten und damit ein geringer Bedarf an Subsidiary Board Koordinationsaufgaben. Die Zentralisierung bringt eine zunehmende Standardisierung über interne Kontrollsysteme mit sich. Dies hat Auswirkungen in zwei Richtungen: Zum einen wird die Kontrollfunktion der Subsidiary Boards immer mehr abgelöst durch effiziente Systeme, zum andern erlaubt eine standardisierte und umfassende Kontrollsicherheit mehr Freiheit und Aktivität der Subsidiary Boards. Ein wichtiger Einfluss auf die Arbeit und das Rollenverständnis von Subsidiary Boards kommt aus der Zentrale. Management und Board bestimmen, wie sie mit welchen Gremien ihrer Tochtergesellschaften zusammenarbeiten wollen. Eine Ablehnung aktiver Subsidiary Boards ist hier vor allem vom zentralen Management zu erwarten, da Ängste hinsichtlich Bevormundung und Einschränkung existieren können.

Obwohl ein Großteil der Interviewten nicht von einer außergewöhnlichen Komplexität der Banken ausgeht, ist dies ein Aspekt, den es beim Design von Subsidiary Boards zu beachten gilt. Komplizierte interne Strukturen und die Transaktionen zwischen den

diversen Einheiten international tätiger Großbanken machen die Übersicht und damit die Einschätzung der bestehenden Risiken fast unmöglich. Besonders die Distanz zwischen Stammhaus und Tochtergesellschaften hat bei Großbanken immer wieder zu Missständen geführt. Hauptsitz und Handel ein und derselben Bank sind häufig auf verschiedene Kontinente verteilt (z.B. Daiwa Bank Ltd., Barings PLC, Allied Irish Banks) (Crow, 2004). Bei diesen Banken fehlte es an Überwachung. Es existierte kein starkes Board, das interne Kontrollinstrumente effektiv einsetzte, um Fehlverhalten aufzudecken. Schlechte Corporate Governance förderte diese Verlustgeschäfte (Gup, 2007). Damit eine angemessene Kontrolle unter diesen Voraussetzungen möglich ist, benötigt es Subsidiary Board Mitglieder, die über Führungserfahrung in komplexen Großunternehmen sowie über die nötigen Bankfachkenntnisse verfügen. International tätige Banken benötigen eine andere Governance, wie auch die Arbeit von Julia Indera Ramlogan (2009) bestätigt. Bank-Governance liegt nicht in der Verantwortung einer einzelnen Person, sondern ist Aufgabe zahlreicher lokal, regional und global Tätigen. Bank-Governance hat die unterschiedlichen Kulturen, Gesetze und Regularien der Länder zu berücksichtigen und gleichzeitig die zentralen Werte des Mutterhauses aufrechtzuerhalten. Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat im Jahr 1999 erste Governance-Richtlinien für Banken erlassen (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 1999), die 2006 noch einmal überarbeitet wurden (Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2006). Diese Orientierungshilfe soll Bankaufsichten unterstützen und als Richtwert dienen. Basis bildeten die OECD Corporate Governance Richtlinien von 2004 (OECD, 2004). Für das Subsidiary Board schlägt der Basler Ausschuss vor, dass es sich in erster Linie an die Werte- und Governance-Vorgaben des Stammhauses hält, dabei aber das Wesen des Subsidiary-Geschäftes und die rechtlichen Vorgaben berücksichtigt. Das Subsidiary Board soll seine Governance-Verantwortlichkeiten definieren und Gruppenentscheide oder -praktiken daraufhin überprüfen, dass sie nicht rechtliche oder regulatorische Bestimmungen oder Aufsichtsbestimmungen verletzen. Weiter soll das Subsidiary Board sicherstellen, dass Entscheide des Stammhauses nicht das solide und umsichtige Subsidiary Management, die finanzielle Stabilität oder die rechtlichen Interessen der Subsidiary-Anspruchsgruppen verletzen. In Bezug auf Risikomanagement haben Subsidiary Management und Subsidiary Board die Verantwortung für effektive Risikomanagementprozesse. Diese sollen den lokalen Bedingungen angepasst sein, was das Board zu überprüfen hat. Weiter sollen Board und Management so genannte Stress-Tests durchführen, worunter das Subsidiary-Umfeld genauso wie die Verzweigungen mit der Muttergesellschaft gehört. Banken-Boards unterliegen aktuell einem Wandel in Bezug auf ihren Auftrag und ihre Vorgehenswei-

se. Dieser Wandel wird angetrieben vom Bedürfnis, Board-Missstände zu adressieren, die erst durch die Finanzkrise aufgedeckt wurden (Lawton & Nestor, 2010). Je grösser und komplexer das Finanzunternehmen ist, desto wichtiger werden Ressourcen und Expertise (Senior Supervisors Group, 2009). Subsidiary Boards als wichtige Ressourcenträger werden hier eine zentralere Rolle spielen müssen.

Die Auswertung der Interviews ergibt folgendes zusammengefasstes Bild: Die Kontrollarbeit der Subsidiary Boards ist die wichtigste Aufgabe, wird und kann aber nicht befriedigend durchgeführt werden. Service-Aufgaben im Sinne einer Unterstützung des Managements werden vor allem im Bezug auf lokale Besonderheiten als wertvoll erachtet, das Management lässt sich aber ungern in die Karten schauen. Die Strategiearbeit der Subsidiary Boards beschränkt sich auf die unzureichend durchgeführte Strategieumsetzungskontrolle, die Entwicklung der Strategie erfolgt sehr zentralistisch. Dieser Situation, die ein Stimmungsbild der aktuellen Subsidiary Board Situation der involvierten Unternehmen darstellt, führt zu drei wichtigen Implikationen für die Praxis. Ohne eine aktive Mitarbeit bei der Strategieentwicklung können Subsidiary Boards die Anforderungen, die an sie in den Bereichen Kontrolle und Service gestellt werden, nicht erfüllen (1). Den komplexen Anforderungen an Inhalt und Qualität der Subsidiary Board Arbeit sowie deren Zusammensetzung kann nur über einen Teamansatz begegnet werden (2). Lokales und zentrales Management als interne Anspruchsgruppen spielen eine zentrale Rolle hinsichtlich der Subsidiary Board Rolle. Eine positive Grundhaltung des Managements gegenüber einem aktiven Subsidiary Board ist deshalb zu erreichen und zu pflegen, indem die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Organen optimal gestaltet wird (3). Kapitel 4 wird diese Implikationen nachfolgend weiter ausführen.

## **4 Schlussfolgerungen, Implikationen und Limitationen**

Vorliegende Arbeit liefert einige empirische Erkenntnisse über Subsidiary Boards, die aufgrund der gewählten Methodik des Experteninterviews in dieser Weise bisher nicht gewonnen wurden. Die daraus abgeleiteten Implikationen, die nachfolgend vorgestellt werden, richten sich vor allem an die Verantwortlichen der Zentrale international tätiger Unternehmen, deren Einstellungen, Entscheide und Probleme im Mittelpunkt der Forschung standen. Im letzten Kapitel wird auf Limitationen hinsichtlich des Geltungs- und Anwendungsbereiches eingegangen, welche gleichzeitig vielversprechende Themen für die zukünftige Subsidiary Governance Forschung darstellen.

### **4.1 Implikationen für die Praxis**

#### **4.1.1 Aktivierung der Subsidiary Boards über die Strategiewarbeit**

Subsidiary Boards, die gemäß der Literaturanalyse Aufgaben in den Bereichen Strategie, Kontrolle und Service übernehmen sollten, sind zu wenig in die Strategiewarbeit involviert, führen die Kontrolle nicht angemessen durch und werden vom Management tendenziell zu wenig als Berater beigezogen. Um eine ausgewogenere, dem multitheoretischen Ansatz entsprechende Aufgabenausführung zu erreichen und damit eine ganzheitliche, aktive Unterstützung der Subsidiary Boards zu erhalten, ist eine Aktivierung der Subsidiary Boards über die Strategiewarbeit anzuraten. Über die Involvierung in die Strategieentwicklung erlangt man eine bessere Durchführung der Kontrollarbeit, denn nur so kennen die Subsidiary Board Mitglieder die zugrundeliegenden Analysen und Annahmen. Besteht Einigkeit in der Vision, der strategischen Grundausrichtung und der operativen Umsetzung, indem die Subsidiary Boards bei der Diskussion dieser beteiligt sind, dürften die Zielkonflikte zwischen Subsidiary Board und zentralem Management minimiert werden, die dazu führen, dass das Management passive Subsidiary Boards bevorzugt. Sind die Subsidiary Board Mitglieder von Anfang an involviert und werden sie regelmäßig informiert und um Inputs gebeten, wird es weniger Nährboden für Widerstand und Zielkonflikte geben und die Qualität der Strategiewarbeit insgesamt wird steigen. Durch die enge Begleitung der Strategie und die profundere Kontrolle werden die Subsidiary Boards zu besseren und aktiveren Begleiter und Berater des Managements. Konkret wird deshalb eine Strategiewarbeit der Subsidiary Boards im Sinne der Variante 3 von McNulty und Pettigrew (1999), nämlich dass Subsidiary Boards Inhalt, Kontext und Durchführung der Strategie beeinflussen können. Sie sollen beteiligt sein bei der Generierung strategischer Ideen, der Auswahl



der entsprechenden Aktionen sowie bei der Strategieumsetzung und Strategiekontrolle – gemäß der Definition aktiver Strategiearbeit nach Ravasi und Zattoni (2006).

Dieses Vorgehen bedeutet ein gewisses Abrücken von der starken Zentralisierung hin zu einer Stärkung der Subsidiaries. Abbildung 17 zeigt diesen Prozess, – stark vereinfacht – auf. Im Zentrum steht dabei die Aussage, dass die Aktivierung bei der Strategiearbeit startet und nicht bei der Kontrollarbeit. Um die Strategiearbeit entsprechend durchführen zu können, sind Subsidiary Boards auf einen adäquaten Informationsfluss angewiesen, also auf die richtigen Informationen in angemessenen Zeitabständen. Zudem sind regelmäßig Sitzungen mit der entsprechenden Vorbereitungsarbeit wichtig.

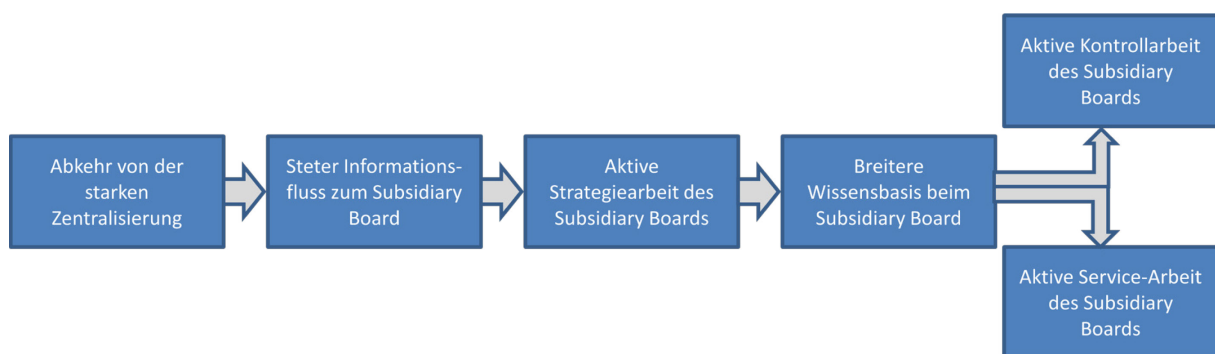


Abbildung 17: Stärkung der Subsidiary Board Arbeit

Diese Empfehlung geht kongruent mit der Aussage der Spencer Stuart-Studie (2010) zu Boards allgemein. Demnach wird in Zukunft das bloße Abnicken vorbereiteter Strategien nicht mehr genug sein, stattdessen wird sich das Board intensiv mit verschiedenen Optionen und Szenarien auseinandersetzen, um unerwartete Überraschungen zu vermeiden.

#### 4.1.2 Teamansatz für die Subsidiary Board Zusammensetzung

Zahlreiche Schwachstellen der Subsidiary Governance liegen darin begründet, dass die Subsidiary Boards nicht ideal zusammen gesetzt sind. Es fehlt an Fachkenntnissen, Erfahrung, lokaler Verankerung oder an einem guten „Verbindungsmann“ / einer guten „Verbindungsfrau“ zur Zentrale. Weiter haben verschiedene Anspruchsgruppen divergierende Präferenzen bzgl. der Subsidiary Board Besetzung. Während lokale und unabhängige Subsidiary Board Mitglieder vor allem von den Subsidiaries bevorzugt werden, ist das Entsenden von Vertretern der Zentrale die präferierte Lösung der Headquarters. Sie stellen ein sehr effizientes Subsidiary Governance Instrument dar und fördern die zentrale Kontrolle der Subsidiaries. Für die Aufgabenkategorien Ser-

vice und Strategie sind sie aber nicht unbedingt die beste Wahl. Darüber hinaus führen sie zu Demotivation bei den restlichen Subsidiary Board Mitgliedern. Deshalb sollte ein ausgewogenes Verhältnis aus Internen und Externen ein Subsidiary Board Team auszeichnen. Hier empfiehlt sich ein Teamansatz, der zu einem ausgewogenen Verhältnis an Branchenkennern, Juristen, Finanzexperten, Spezialisten im Bereich Kontrolle und Risikomanagement, gut vernetzten Personen des jeweiligen Subsidiary Landes sowie führungserfahrenen Personen führt. Über diesen Ansatz kann man sicherstellen, dass unabhängige, externe Mitglieder wie auch Vertreter der Zentrale in einem Subsidiary Board vertreten sind. Damit ist sowohl eine Unabhängigkeit garantiert als auch die Integration in den Konzern. Um auf die zunehmende Komplexität der Kontrollarbeit zu reagieren, sind Personen im Board, die Erfahrungen haben und Erfolge nachweisen können im Steuern und Führen komplexer Unternehmen einer ähnlichen Branche sowie Personen mit spezifischen Fach- und Marktkenntnissen (Juristen, Finanzexperten, Professoren).

Mit dem Teamansatz kann man die Ansprüche an lokale Vernetzung, Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten, firmenspezifisches Wissen, Branchenkenntnisse, juristische Fachkenntnisse und Führungskompetenz am besten erfüllen. Bei sämtlichen Personen steht dabei die Integrität im Zentrum. Abbildung 18 stellt diese Teamzusammensetzung modellmäßig dar. Selbstverständlich kann die Verteilung individuell gestaltet werden, so können auch 2-3 lokale Mitglieder im Subsidiary Board vertreten sein, wovon einer z.B. gleichzeitig ein guter Branchenkenner ist.

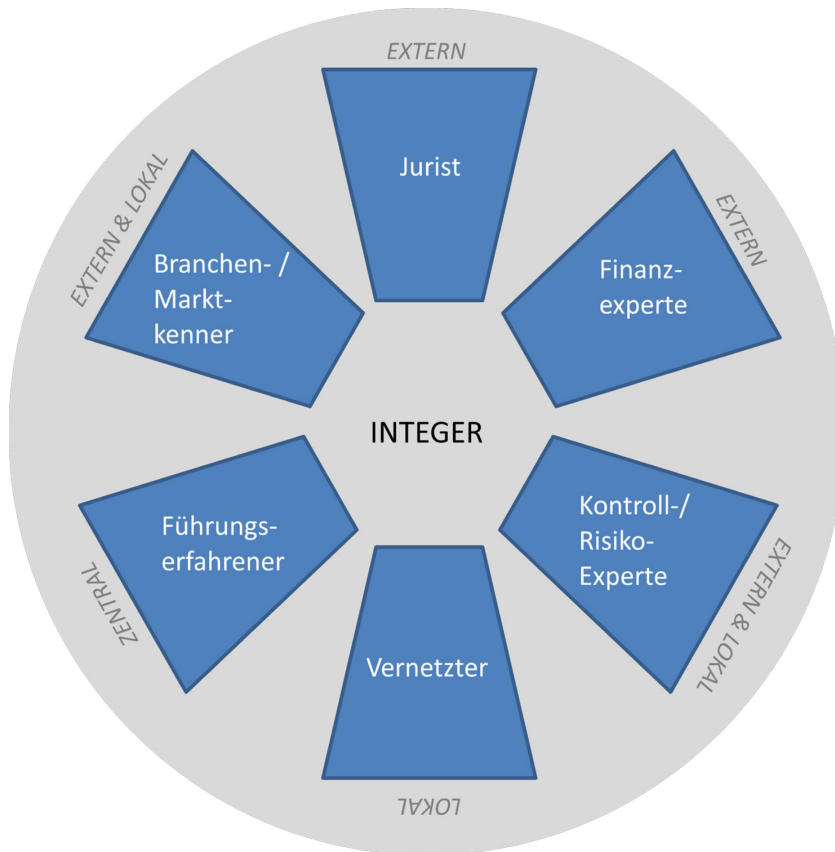


Abbildung 18: Teamzusammensetzung Subsidiary Board

Auch und besonders innerhalb der Banken ist ein Teamansatz zentral. Komplexe Finanzinstitutionen bedürfen einer signifikanten Anzahl an Board-Mitgliedern mit Finanzindustrie-Expertise. Besonders das Investment Banking, dessen Komplexität und Geschwindigkeit die letzten Jahre enorm zugenommen haben, wird von den meisten Board-Mitgliedern zu wenig verstanden (Nestor Advisors, 2009). In Bezug auf die Kompetenzanforderungen gibt es aber noch große Schwachstellen, wie diverse Studien aufzeigen: Guerrera & Thal-Larsen (2008) fanden heraus, dass in acht US-Banken zwei Drittel der Board-Mitglieder keine Bankenerfahrung haben. Bei Lehmann Brothers waren vier der insgesamt zehn Board-Mitglieder über 75 Jahre alt und nur eines hatte aktuelles Finanzsektorwissen (Kirckpatrick, 2009). Der Bericht der Senior Supervisors Group (2009) kritisiert, dass nur wenige Banken Board-Mitglieder mit genügend finanzwirtschaftlicher bzw. bankenspezifischer Expertise haben.

Diese Implikation bzgl. der Board-Zusammensetzung entspricht im Gegensatz zu den Empfehlungen zu Subsidiary Board Aufgaben weniger den Grundaussagen der Stewardship-Theorie, die vor allem Unternehmensinterne als Board-Mitglieder unterstützt. Eine hohe Diversität und das Involvieren externer, unabhängiger Subsidiary Board Mitglieder entsprechen eher den Aussagen der Anspruchsgruppen-, Ressour-

cenabhängigkeits- und Agency-Theorie. An dieser Stelle wird ersichtlich, wie wichtig eine multitheoretische Herangehensweise an derart komplexe Themen wie Subsidiary Governance ist. Keine Theorie alleine kann hier als Grundlage dienen. Erst die sinnvolle, überlegte Kombination verschiedener Theorien führt zu einem Ergebnis, das den diversen Herausforderungen und Zielsetzungen von Subsidiary Boards gerecht wird.

Diese Zusammensetzung eines Subsidiary Boards wird höchstwahrscheinlich zu einer Erschwerung der Rekrutierung führen, da nur ein Teil über eine automatische Entsendung aus der Zentrale abgedeckt werden kann. Pensionierte mit Erfahrung in der Branche könnten aber einen idealen Pool für die Branchen- und Marktkenner darstellen. Die Jungen, die sich einen Reputationsgewinn durch ein Subsidiary Board Mandat versprechen, können aus den Bereichen Finanzen, Kontrolle, Risikomanagement oder Jura stammen. Schwierig gestaltet sich in kleinen Ländern wie der Schweiz die Suche nach lokalen Vertretern, wie ein Interviewpartner die aktuelle Situation für Auslandsbanken in der Schweiz schildert.

#### **4.1.3 Optimierte Zusammenarbeit zwischen Management und Subsidiary Boards**

Eine Aktivierung der Subsidiary Boards wird häufig nur deshalb vorgenommen, weil bestimmte Regularien dies fordern. Pro-aktiv - also ohne Druck externer Anspruchsgruppen - wird die Variante der passiven Subsidiary Boards bevorzugt. Ausschlaggebend ist hierbei das zentrale Management, das Subsidiary Boards als unangenehmes Hindernis betrachten. Für das Wohl der Subsidiaries und des Gesamtunternehmens ist aber in jedem Fall eine gute Zusammenarbeit zwischen Management und Subsidiary Board anzustreben, denn nur das Ineinandergreifen von Entscheidungsfindung und – umsetzung ist langfristig erfolgreich. Dies gilt auch für das lokale Management. Schwachstellen in Bezug auf lokale Besonderheiten oder Netzwerke kann das lokale Management über das Subsidiary Board gezielt ausfüllen. Ob dies tatsächlich so umgesetzt wird, hängt nicht nur davon ab, ob diese Lücken tatsächlich vorherrschen, weil zum Beispiel das lokale Management hauptsächlich aus Expatriates besteht, sondern die Einstellung des lokalen Managements gegenüber Subsidiary Boards ist ebenfalls entscheidend. Deshalb ist es wichtig, dem Management die Vorteile eines unterstützenden Subsidiary Boards aufzuzeigen. Ablehnende Haltungen, basierend auf subjektiven Einschätzungen oder egoistischen, individuellen Zielen (entlang den Annahmen der Managerhegemonietheorie), können nicht ausschlaggebend dafür sein, wie ein international tätiges Unternehmen geführt und kontrolliert wird. Doch sie sollten ernst genommen werden und zu Diskussionen und Verbesserungen der Subsidiary Board Rolle führen. Im Zentrum steht hier eine korrekte, für das Gesamtunternehmen und

alle Beteiligten angemessen Arbeitsteilung zwischen Management und Subsidiary Board. Das Subsidiary Board hat wichtige Verantwortungen in den Bereich Strategie, Kontrolle und Service. Um diese Aufgaben befriedigend zu erfüllen und dem Unternehmen damit einen Mehrwert zu liefern, ist es wichtig, dass es bei der Denkarbeit und den Entscheidungsprozessen beteiligt ist. Dabei darf es aber nie die fundamentalen Verantwortlichkeiten des Top Managements beeinträchtigen (Nadler, 2004), bspw. indem es operative Arbeiten übernimmt. Das Subsidiary Board ist ein wichtiges Governance-Instrument und das zentralste Subsidiary Governance Instrument, indem es komplementäre Funktionen übernimmt. Mit dieser Positionierung sollten sich Management und Board als Team ideal ergänzen. Damit geht die Empfehlung vorliegender Arbeit in Richtung einer Ausgestaltung der Subsidiary Boards im Sinne der Stewardship-Theorie. Subsidiary Boards sollen durch Rat und Unterstützung sicherstellen, dass das Management kontinuierlich und effektiv gute Leistungen anstrebt (Donaldson & Davis, 1991; Hilmer, 1994; Huse, 2007). Es ist wünschenswert, dass Rationalität und Rechtmäßigkeit (Tricker, 1994) dabei die vorherrschenden Qualitäten sind. Dennoch sollte die Autonomie des Managements nicht ohne Einschränkungen unterstützt werden, wie Davis et al. (1997) und andere Stewardship-Theorie-Vertreter fordern. Da der Manageropportunismus und damit gewisse Grundannahmen der Managerhegemonietheorie nicht ganz vernachlässigt werden dürfen, wie diverse Interviewaussagen schließen lassen, gilt es, Subsidiary Boards auch gemäß der Agency-Theorie als wichtige Kontrollinstanzen zu stärken.

#### **4.1.4 Zusammenfassende Schlussfolgerungen**

Die Erkenntnisse dieser Studie bieten Unterstützung bei der Führung international tätiger Unternehmen. Da ein Unternehmen die relevanten Umweltfaktoren und firmenspezifischen Charaktere analysieren und bewerten sollte, bevor es den Subsidiary Boards spezifische Rollen zuteilt (Leksell & Lindgren, 1982), ist ein kontextbezogenes Verständnis von Corporate Governance eine wichtige Grundvoraussetzung. Der Einfluss vor allem externer Anspruchsgruppen wird in Zukunft weiter zunehmen. Aufgrund der Krisen und Skandale der vergangenen Jahre sehen sich vor allem Multinationals anspruchsvolleren Anspruchsgruppen gegenüber. Das globale Geschäft muss somit mehr denn je den Interessen zahlreicher Gruppen genügen. Obwohl diverse Regulierungen versuchen, Corporate Governance verstärkt in diese Richtung zu steuern, sollte die Hauptverantwortung innerhalb des Unternehmens liegen (Luo, 2005). Mit aktiven, kompetenten Subsidiary Boards auf diese neuen Anforderungen einzugehen, ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung.

Trotz der zahlreichen Vorteile eines aktiven Subsidiary Boards und der Notwendigkeit eines solchen, darf man die Grenzen nicht übersehen. Ein Board kann kein Unternehmen führen – und vor allem keine Bank. Das Board ist da, um operative Führung durch konstruktives Herausfordern zu unterstützen und es trifft dann Entscheide, wenn sich das Management in einem Konflikt befindet. Besonders die externen Mitglieder können ein Unternehmen auch bei einer guten Informationsbereitstellung nicht im Detail überblicken (Lawton & Nestor, 2010).

Bzgl. der Beurteilung von Rolle und Qualität der Subsidiary Boards sind gewisse Widersprüche vorhanden, denen sich Manager und Board-Mitglieder bewusst sein sollten: Mangelnder Einsatz und mangelnde Nähe zum Geschäft können nur dann kritisiert werden, wenn die Zentrale und das lokale Management klar ihre Erwartungen an ein aktives Subsidiary Board äußern und die Sitzungs- und Informationsstrukturen dies auch fördern und ermöglichen. Deshalb ist es umso wichtiger, sich regelmäßig die Frage zu stellen, wie aktiv man seine Subsidiary Boards gestalten möchte, was von ihnen erwartet wird an Wissen, Erfahrung und Einsatz und welche Auswirkungen die entsprechende Subsidiary Board Ausgestaltung für die anderen Management- und Board-Gremien mit sich bringt. Wichtig zu bemerken ist auch, dass die Rolle einer Subsidiary nicht statisch ist, sondern sich entwickelt, wenn bspw. eine Tochtergesellschaft neue Fähigkeiten entwickelt, mehr Autonomie zugesprochen bekommt oder die Verantwortung für einen größeren Markt übernimmt. Dementsprechend ist es anzuraten, die Subsidiary Board Rolle in regelmäßigen Abständen, mindestens aber bei größeren strategischen Änderungen, kritisch zu hinterfragen.

## **4.2 Limitationen der Studie und Themen für die zukünftige Forschung**

Durch die Abwesenheit theoretischer und empirischer Studien im Bereich Subsidiary Governance wurde für vorliegende Studie ein breiter Ansatz gewählt. Zahlreiche Themen werden angeschnitten, wovon jedes für sich bereits ein eigenes Forschungsfeld bedeutet. Dies bringt einige Limitationen und somit Themen für die zukünftige Forschung mit sich, auf welche im Folgenden eingegangen wird. Während Kapitel 3.4 Limitationen der gewählten Forschungsmethodik aufzeigt, werden an dieser Stelle inhaltliche Limitationen aufgezeigt.

Mehrmals angesprochen wurden die Konfliktfelder, die ein aktives Mitarbeiten eines Subsidiary Boards mit sich bringt. Auf der anderen Seite kann auch ein Fehlentscheid eines wenig involvierten Subsidiary Boards beträchtliche Kosten generieren. Die Kosteneffekte, die die jeweiligen Subsidiary Board Ausgestaltungen mit sich bringen,

werden in dieser Arbeit nicht berücksichtigt, stellen aber ein interessantes Forschungsfeld dar.

Ein weiteres interessantes Forschungsfeld, auf das in vorliegender Arbeit verzichtet wird, ist die Analyse der Board-Prozesse. Daily et al. (2003a) heben hervor, dass die prozessorientierte Forschung dazu beitragen wird, Inkonsistenzen in vergangener Board-Forschung zu verstehen, die Nutzung multipler theoretischer Perspektiven bzgl. der Erklärung von Board-Dynamiken zu fördern und Tradeoffs beim Board-Design zu erläutern. Auch Durisin und Puzone (2009) sprechen sich für eine Prozesssicht aus, wenn sie aussagen, dass sich das Forschungsfeld der Board-Prozesse bisher nicht so entwickelt, wie es der Bereich der Board-Struktur konnte.

Da Boards nicht unabhängig agieren, sondern in intensiver Interaktion mit dem Management stehen, ist die Analyse des Managements und dessen Einfluss auf die Subsidiary Board Rolle ein weiteres Forschungsfeld, in das nicht vertieft eingestiegen wurde. Relativ wenige Studien sind bisher zu Subsidiary Managern gemacht worden, weshalb dies ein weiteres noch relativ unerforschtes Gebiet darstellt. Birkinshaw (2003) erachtet Forschung relevant, die sich mit dem Umgang von Subsidiary Managern mit der Freiheit beschäftigt, die sie vom Stammhaus bekommen und wie sie ihre globale und lokale Rolle ausbalancieren. Dass das zentrale Management und Board einen starken Einfluss auf die Gestaltung der Subsidiary Boards haben, wurde mehrfach erwähnt, ebenso dass erst durch eine effektive Zusammenarbeit zwischen Management und Board gute Governance entstehen kann. Wie Subsidiary Boards in diese Zusammenarbeit integriert werden, wurde bisher noch nicht im Detail untersucht.

Experte 3 macht darauf aufmerksam, dass dem Chairman des Boards eine wichtige Rolle bei der Aufgabedefinition und dem Aufgabenumfang eines Boards zukommt:

*„Er oder sie ist es, der/die maßgeblich die Rolle des Boards, den modus operandi des Boards wesentlich mitprägen. Grundsätzlich haben sie drei klassische Verhaltensmuster: Die chairperson, die sehr sehr viel dem CEO überlässt, den umgekehrten Fall einer Chairperson, die dem CEO möglichst wenig überlassen will, und drittens die Chairperson, die sich auf die Kernverantwortlichkeiten des Boards, sprich Aufsicht, Compliance, Controlling, Strategie fokussiert und alles andere dem CEO oder der GL überlässt. Natürlich finden Sie chairpersons, die eine Mischung von zwei oder drei haben, aber grundsätzlich haben sie diese drei Orientierungen. Feststeht, dass in einem Board die Person, die Weltanschauung, die Einstellung der Chairperson für die Board-Arbeit entscheidend ist. Und wenn sie diese Person auswechseln, werden sie sicher die Art und Weise, wie ein Board arbeitet, auch oft wesentlich ändern. Also mit anderen Worten: Board-Work ist über diese Grundprozesse hinaus auch sehr personifiziert durch die Person der Chairperson.“*

---

Der Chairman des Subsidiary Boards wurde in vorliegender Studie nicht separat betrachtet. Seine Rolle könnte Thema einer zukünftigen Forschungsarbeit im Bereich Subsidiary Governance sein.

Wie bereits in Kapitel 3 erwähnt, konnten keine Subsidiary Board Mitglieder für diese empirische Untersuchung gewonnen werden, was deren Aussagekraft auf die Perspektive der Zentrale beschränkt. Aufgrund dessen ist es eine naheliegende Ergänzung und Vertiefung, die Differenzen des Rollenverständnisses von Subsidiary Board aus verschiedenen Perspektiven zu untersuchen. In welcher Rolle sehen sich die Subsidiary Board-Mitglieder, welche Aufgaben führen sie ihrer Meinung nach hauptsächlich durch und in welcher Qualität? Wo lassen sich hierin Unterschiede zu Aussagen der Zentrale feststellen und worin liegen diese begründet?



## Anhang I: Übersicht über Interviewpartner - Firmenvertreter<sup>95</sup>

Bezeichnung	Funktion	Branche	Datum des Interviews
<b>Person 1</b>	CEO & Subsidiary Board Mitglied in mehreren Tochtergesellschaften	Chemische Industrie	27.01.2011
<b>Person 2</b>	CFO & Subsidiary Board Mitglied in zwei Tochtergesellschaften	Metallindustrie	31.01.2011
<b>Person 3<sup>96</sup></b>	Präsident & Delegierter des Verwaltungsrates & Subsidiary Board Vorsitzender in sämtlichen Tochtergesellschaften	Metallindustrie	09.03.2011
<b>Person 4</b>	CEO Office / Secretary of the Executive Committee	Chemische Industrie	10.03.2011
<b>Person 5<sup>97</sup></b>	Secretary of the Board of Directors	Chemische Industrie	10.03.2011
<b>Person 6</b>	Member Executive Board	Konsumgüterindustrie	23.03.2011
<b>Person 7</b>	Secretariat General	Metallindustrie	25.03.2011
<b>Person 8</b>	Senior Vice President Legal & Intellectual	Metallindustrie	06.04.2011

<sup>95</sup> Die Funktionsbezeichnung entspricht derjenigen, die zum Zeitpunkt des Interviews aktuell war.

<sup>96</sup> Person 2 und Person 3 arbeiten im gleichen Unternehmen.

<sup>97</sup> Person 4 und Person 5 arbeiten im gleichen Unternehmen. Das Interview fand mit beiden Personen gleichzeitig statt.

---

	Property & Subsidiary Board Mitglied in den meisten Tochtergesellschaften		
<b>Person 9</b>	Corporate Secretary / Chairman's Office	Bank	21.06.2011
<b>Person 10</b>	Legal & Compliance	Bank	29.06.2011

## Anhang II: Übersicht über Interviewpartner – Bankexperten

Bezeichnung	Bankspezifische Fachgebiete / Funktionen	Datum des Interviews
<b>Experte 1</b>	Lehre, Forschung, Board-Mitglied, Berater	10.06.2011
<b>Experte 2</b>	Lehre, Forschung, Board-Mitglied	08.07.2011
<b>Experte 3</b>	Beratung, Board-Recruiting	12.07.2011
<b>Experte 4</b>	Auslandsbanken	16.08.2011
<b>Experte 5</b>	Regulatorien	17.08.2011

## Anhang III: Interviewleitfaden Industrie

### **Einstiegsfrage:**

Sie haben sich bereit erklärt, mit mir Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema Subsidiary Boards zu teilen. Weshalb ist das Thema für Sie von Interesse?

### **A. Subsidiary Boards – Beschreibung von Aufgaben und Zusammensetzung in der Unternehmung X**

- Welche Aufgaben übernehmen die Subsidiary Boards?
- Wer sitzt in den Subsidiary Boards?
- Was halten Sie von dem Vorschlag, für den Vorsitzenden der Subsidiary Boards jemanden aus dem zentralen Board zu nehmen?
- Braucht es unabhängige Leute im Subsidiary Board?
- Wer bestimmt die Subsidiary Board Praxis?

### **B. Kontextfaktoren**

- Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?
- Setzen Sie den Fokus auf Kosteneffizienz oder auf lokale Anpassung?
- Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?
- Gibt es Unterschiede zwischen Subsidiary Boards innerhalb des Unternehmens? Weshalb?

### **C. Subsidiary Boards – Einschätzung der Bedeutung**

- Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?
- Was gibt es für andere Subsidiary Governance Mechanismen bei Ihnen?
- Gibt es Situationen, in denen das Subsidiary Board spezifisch aktiviert wird?

### **D. Subsidiary Boards – Einschätzung der Qualität**

- Wie zufrieden sind Sie mit den Subsidiary Boards?
- Ist genügend Expertise vorhanden?
- Was sind die Vor- und Nachteile Ihrer aktuellen Subsidiary Board Praxis?
- Wie könnte man die Arbeit der Subsidiary Boards optimieren, also wie müsste das ideale Subsidiary Board ausgestaltet sein (Zusammensetzung, Aufgaben)?

### **E. Entwicklung der Subsidiary Board Rolle**

- Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards verändert? Wie und weshalb?
- Was werden die wichtigsten Subsidiary Board Rollen der Zukunft sein, welche Rollen werden an Bedeutung verlieren? Weshalb?

### **Abschlussfrage**

Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?

## Anhang IV: Interviewleitfaden Banken

### Einstiegsfrage:

Sie haben sich bereit erklärt, mit mir Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema Subsidiary Boards zu teilen. Weshalb ist das Thema für Sie von Interesse?

### A. Subsidiary Boards – Beschreibung von Aufgaben und Zusammensetzung

- Welche Aufgaben übernehmen die Subsidiary Boards bei Ihnen?
- Gibt es eine klare Trennung zwischen operativer und strategischer Führung?
- Wer sitzt in den Subsidiary Boards?
- Was halten Sie von dem Vorschlag, für den Vorsitzenden der Subsidiary Boards jemanden aus dem zentralen Board zu nehmen?
- Braucht es unabhängige Leute im Subsidiary Board?

### B. Kontextfaktoren

- Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?
- Gibt es Unterschiede zwischen Subsidiary Boards innerhalb der Bank? Weshalb?

### C. Subsidiary Boards – Einschätzung der Bedeutung

- Sind Subsidiary Boards bei der Bank X wichtig?
- Was gibt es für andere Subsidiary Governance Mechanismen bei Ihnen?
- Gibt es Situationen, in denen das Subsidiary Board spezifisch aktiviert wird?
- Sind Sie auch der Meinung, dass Subsidiary Boards von Großbanken aktiver sein müssen als die der Industrie? Weshalb?

### D. Subsidiary Boards – Einschätzung der Qualität

- Wie zufrieden sind Sie mit den Subsidiary Boards?
- Ist genügend Expertise vorhanden?
- Was sind die Vor- und Nachteile Ihrer aktuellen Subsidiary Board Praxis?
- Wie könnte man die Arbeit der Subsidiary Boards optimieren, also wie müsste das ideale Subsidiary Board ausgestaltet sein (Zusammensetzung, Aufgaben)?

### E. Entwicklung der Subsidiary Board Rolle

- Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards verändert? Schon vor der Krise? Und nach der Krise?
- Was werden die wichtigsten Subsidiary Board Rollen der Zukunft sein, welche Rollen werden an Bedeutung verlieren? Weshalb?

### F. Die Krise

- Corporate Governance von Banken war und ist ein großes Thema. Über Subsidiary Governance und die Subsidiary Boards liest man nichts. Weshalb ist das so?
- Denken Sie, dass gewisse Probleme bei Banken, die zur viel diskutierten Krise geführt haben, durch bessere Subsidiary Boards hätten vermieden werden können?

### Abschlussfrage

Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?

## Anhang V: Interviewleitfaden Bankexperten

### Einstiegsfrage:

Sie haben sich bereit erklärt, mit mir Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema Subsidiary Boards zu teilen. Weshalb ist das Thema für Sie von Interesse?

### A. Subsidiary Boards – Beschreibung von Aufgaben und Zusammensetzung in Banken

- Wie sind Subsidiary Boards in Großbanken ausgestaltet (Aufbau & Aufgaben)?
- Haben Subsidiary Boards beim Thema Strategie ein Mitspracherecht?
- Braucht es überhaupt Subsidiary Boards für die Kontrolle?
- Was halten Sie von dem Vorschlag, den Vorsitzenden der Subsidiary Boards jeweils aus dem Gruppen-Board zu nehmen?

### B. Subsidiary Boards – Einschätzung der Bedeutung

- Corporate Governance von Banken war und ist ein großes Thema. Über Subsidiary Governance und die Subsidiary Boards liest man nichts. Weshalb ist das so?
- Sind Sie der Meinung, dass Subsidiary Boards von Großbanken aktiver sein müssen? Weshalb?

### C. Subsidiary Boards – Einschätzung der Qualität

- Was waren und sind die größten Fehler, die Banken in Bezug auf Subsidiary Governance gemacht haben oder immer noch machen?
- Kennen Sie konkrete Beispiele von Fehlschlägen, die auf schlechte Subsidiary Governance zurückzuführen ist?
- Ist es überhaupt möglich, eine Großbank von der Zentrale aus zu überblicken?

### D. Entwicklung der Subsidiary Board Rolle

- Wie würden Sie die Subsidiary Boards von Großbanken idealerweise gestalten?
- Was werden die wichtigsten Subsidiary Board Rollen der Zukunft sein, welche Rollen werden an Bedeutung verlieren? Weshalb?

### E. Die Krise

- Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards nach der Krise verändert?
- Denken Sie, dass gewisse Probleme bei Banken, die zur vieldiskutierten Krise geführt haben, durch bessere Subsidiary Boards hätten vermieden werden können?

### F. Das regulatorische Umfeld

- Wer beschäftigt sich im regulatorischen Umfeld mit der Thematik Subsidiary Boards?
- Wird die Qualität der Arbeit von Subsidiary Boards kontrolliert?
- Wie reagieren die Banken auf die Forderung nach aktiven Subsidiary Boards?
- Hat die too-big-to-fail-Diskussion Auswirkungen auf die Subsidiary Board Rolle?
- Gibt es Tendenzen, das Thema Subsidiary Boards stärker in den Aufsichtsfokus zu stellen – hier oder im Ausland?
- Wird die Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz durch höhere / strengere Anforderungen an Subsidiary Boards gestärkt oder geschwächt?
- Werden Subsidiary Board Mitglieder verantwortlich gemacht, wenn etwas schief läuft?

### Abschlussfrage

Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?

## Anhang VI: Interviewtranskriptionen/-zusammenfassungen<sup>98</sup>

### Interview Person 1, 27.01.2011, 17:30 – 18:30 Uhr

**Sie haben sich bereit erklärt, mit mir Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema Subsidiary Boards zu teilen. Weshalb ist das Thema für Sie von Interesse?**

*1990 entstand die erste Subsidiary in Deutschland. Die X AG hielt daran eine Minderheitsbeteiligung von 40%, der Rest war im Eigentum des Geschäftsführers. Weitere Subsidiaries, die in den darauffolgenden Jahren dazu kamen, wurden von der X AG zu 60% gehalten, die jeweiligen lokalen Geschäftsführer besaßen je 40%. Das Subsidiary Board (bestehend aus dem lokalem Geschäftsführer und der Geschäftsleitung des Mutterhauses) war wenig fordernd/vorgehend, da Subsidiaries in der Pionierphase an der langen Leine gehalten wurden. Mit dem Wechsel der Geschäftsführer wurden auch ein Wandel zu 100% Beteiligungen der X AG an ihren Tochtergesellschaften vollzogen, was zu einem kulturellen Wandel führte. X AG beschäftigt sich aktuell mit der Frage, wie man die Subsidiary Boards noch effizienter gestalten kann.*

**Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*Früher bestand das Subsidiary Board aus dem lokalem Geschäftsführer und der Geschäftsleitung des Mutterhauses. Heute sitzen in den Subsidiary Boards der lokale Geschäftsführer sowie drei Geschäftsführer vom Stammhaus (nicht mehr alle wie früher, da die Geschäftsleitung heute aus sechs Personen besteht). Externe sind in den Subsidiary Boards nicht vertreten, da dies aufgrund der Aktienregelungen nicht möglich ist. Im Stammhaus gibt es externe Board-Mitglieder. Diese bekommen wenige Aktien, was eher ein symbolischer Akt ist.*

**Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*Zentrale Einflussfaktoren, die zur Unterschiedlichkeit der Subsidiaries führen sind die Reifephasen der Subsidiaries (und damit auch deren Kultur) sowie die Beteiligungssituation.*

**Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?**

*Während der Pionierphase verfügte die Zentrale nicht über genügend Wissen. Der lokale Geschäftsführer wusste mehr und deshalb „sollte der auch machen“. Der lokale Geschäftsführer Deutschland hat den deutschen Markt und den Vertrieb in Deutschland aufgebaut.*

*Zu Beginn wollte man die Subsidiaries an der langen Leine halten.*

*Subsidiaries sollen mitbestimmen, denn sie kennen den Markt besser. Aber das Mutterhaus macht viele Vorgaben z.B. bei Internationalen brands und deren Positionierung, die die Töchter nur noch etwas anpassen können. Die lokalen Anpassungen der Brands wurden bspw. abgestellt. Es gab mehr Standardisierungen der Produkte, des Reportings (vorher hat jede Subsidiary ihr eigenes Format verschickt) und generell mehr Vorgaben. Die ursprünglichen Pioniere der Aufbauphase taten sich schwer mit diesen neuen Vorgaben.*

---

<sup>98</sup> Die Interviewtranskriptionen und -zusammenfassungen dieses Kapitels sind gekürzt auf die zentralen Aussagen zur Forschungsthematik. Die Aussagen wurden der Übersichtlichkeit wegen den entsprechenden Fragen aus den Fragebogen zugeordnet, auch wenn diese nicht immer gestellt werden mussten, da sich die Antworten aus dem Redefluss heraus ergaben.

*Das Mutterhaus übernimmt heute mehr Governance-Aufgaben, gibt mehr vor, macht mehr Serviceleistungen.*

*Die Kultur zwischen Subsidiaries und Mutterhaus ist heute freundschaftlich und partnerschaftlich.*

**Gibt es Unterschiede zwischen Subsidiary Boards innerhalb des Unternehmens? Weshalb?**

*Es gibt Unterschiede zwischen den Subsidiaries: Österreich bspw. ist sehr schlank, man hat vieles (z.B. Buchhaltung) outgesourct. Die deutsche Subsidiary hat ca. 50 Mitarbeitende, ist professioneller und hat bspw. ein eigenes Finanzmanagement.*

**Wie zufrieden sind Sie mit den Subsidiary Boards?**

*Das Mutterhaus definiert die strategischen Vorgaben, die Implementierung dieser wird zwar grob vom Subsidiary Board überprüft, könnte aber besser begleitet werden.*

**Ist genügend Expertise vorhanden?**

*Das Problem, weshalb Subsidiary Boards nicht aktiver werden können ist, dass sie wenig Verständnis vom lokalen Markt haben. Am nächsten ist der Leiter International. Er informiert die restliche Geschäftsleitung regelmäßig über Internationales an den Geschäftsleitungssitzungen. Die Nähe zum Business ist nicht beim Subsidiary Board, sondern dort. (...) Externes Wissen zum lokalen Markt wird via Advisory Boards eingekauft. Darüber hinaus bestehen Beraterverträge mit bspw. deutschen Meinungsführern. Viel Wissen ist auch im zentralen Board vorhanden, ebenso eine Lobby. Das lokale Management hat ebenfalls ein wichtiges Netzwerk.*

**Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards verändert? Wie und weshalb?**

*Früher kamen die Mutterhaus-Leute zur Subsidiary, wo der lokale Geschäftsführer den status quo vorstellte. Heute haben die Subsidiary-Board-Sitzungen eine Agenda. (...) Subsidiary Board haben sich von inaktiv zu neutral entwickelt. Der Wunsch wäre aber, dass sie aktiver sind. Es wird mehr Proaktivität von den Subsidiary Boards erwünscht.*

**Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?**

*Die deutsche Subsidiary wächst, der Geschäftsführer wollte aber nicht mehr wachsen als bis auf ca. 20 Mitarbeitende. Das Stammhaus wollte mehr und somit gingen die Interessen zum ersten Mal auseinander. Das Headoffice hat eine globale Sicht, die Subsidiary nicht*



## **Interview Person 2, 31.01.2011, 14:00 – 15:00 Uhr**

### **Welche Aufgaben übernehmen die Subsidiary Boards?**

*Die Themen für die Subsidiary Board-Meetings werden vom jeweiligen Subsidiary Board vorgegeben. Häufig handelt es sich hierbei um Personal- und Marktfragen, also um sehr (manchmal zu) operative Themen wie die Neubesetzung von Kaderstellen.*

*Die Strategie ist nie Subsidiary-Board-Aufgabe, da es nur eine Gruppen-Strategie gibt, die die Holding vorgibt. Die Umsetzung der Strategie in den Töchtern wird über die Gruppenplanung (also die Zielvorgaben für die Töchter) überprüft sowie über die Standard-Reporting-Prozesse. Für die Gruppenplanung gibt es einen jährlichen Workshop.*

*Die Kultur wird durch die Geschäftsleitung verankert. Wenn das nicht funktioniert, geschieht dies über das Board. Die Kultur wird vor allem via Reglemente und Tools durchgesetzt.*

*Die Zentrale gibt Kunden- und Mitarbeiterumfragen vor. Das Board setzt diese allenfalls durch.*

*Der Außenauftritt geschieht vor allem über das Management und die Geschäftsleitung. Ausnahmen zum Außenauftritt ausschließlich über Management und Geschäftsleitung gibt es, bspw. in Tschechien, wo Kontakte mit Behörden über einen externen VR einfacher verlaufen. 2008 hat das zentrale Board eine Budgetüberarbeitung ausgelöst anlässlich einer übergeordneten Lagebeurteilung. Hierbei kamen externe Infos von gewissen externen Board-Mitgliedern rein.*

*Interne Revisionen werden in Töchtern umgesetzt –unter der Leitung des CFO. Die Ergebnisse und abgeleiteten Maßnahmen sind auf dem Traktandum der Subsidiary-Board-Sitzungen, wo auch die jeweilige Geschäftsleitung teilnimmt.*

*Da Herr S. immer als Präsident der Subsidiary Boards dabei ist, kommt über ihn sehr viel Initiative aus den Subsidiary Boards. Ansonsten kommt Eigeninitiative der Subsidiary Boards vor allem bzgl. der Agenden. Herr S. ist immer dabei, mag aber Sparring-Partner an seiner Seite. Er holt sich viel Inputs bei spezifischen Fragen, mal von extern, mal vom Board, mal vom CFO, usw.*

### **Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*Boards werden entsprechend operativer Notwendigkeit / operativem Nutzen ausgewählt und eingesetzt.*

*In den Subsidiary Boards sitzen tendenziell Vertreter des lokalen Managements und Vertreter der Zentrale. Herr S. ist in 17 Gesellschaften VR-Präsident. Er ist also immer dabei, mag aber dennoch Sparring-Partner an seiner Seite. Meistens sind Herr S. und Herr L. (Leiter Division Components) im VR. In zwei Subsidiary Boards sitzt der CFO.*

### **Braucht es unabhängige Leute im Subsidiary Board?**

*In größeren Töchtern gibt es externe Board-Mitglieder. Dort wo Unabhängigkeit wichtig ist und Wissen reingeholt werden soll, werden externe Board-Mitglieder eingesetzt.*

### **Gibt es Unterschiede zwischen Subsidiary Boards innerhalb des Unternehmens? Weshalb?**

*Je nach Division gibt es mehr oder weniger mächtige Subsidiary Boards. Manchmal ist das Management aktiver, manchmal das Subsidiary Board.*

### **Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?**

*Die Subsidiary Boards kennt man nicht im Unternehmen. Sie sind nicht bekannt bei den Mitarbeitenden und sind auch kein Thema in Management-Sitzungen.*

**Gibt es Situationen, in denen das Subsidiary Board spezifisch aktiviert wird?**

*2011 lief eine Gesellschaften nicht gut, die lokale Geschäftsleitung reagierte jedoch zu wenig. Darauf wurde man aufmerksam, als Kunden dies der Zentrale meldeten. Daraufhin hat die Zentrale die jeweiligen Subsidiary Boards aktiviert Eine konkrete Aufgabendelegation an Subsidiary Boards ist grundsätzlich möglich.*

**Wie könnte man die Arbeit der Subsidiary Boards optimieren, also wie müsste das ideale Subsidiary Board ausgestaltet sein (Zusammensetzung, Aufgaben)?**

*Wichtig ist, dass alle im Interesse des Unternehmens arbeiten.*

## **Interview Person 3, 09.03.2011, 13:00 – 14:00 Uhr**

### **Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*Im USA, Italien und in Brasilien hat es Externe, sonst in allen Subsidiaries 1-2 Vertreter von der Zentrale.*

*Früher war in jedem Subsidiary Board ein Lokaler (Anwalt, Vertreter Handelskammer), heute ist das nicht mehr so. Lokale braucht's nur noch bei schwierigem regulatorischem Umfeld. Lokale sind wichtig in der lokalen Geschäftsleitung.*

### **Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*Holdingsstrukturen erhöhen das Bedürfnis nach einem aktiven Subsidiary Board nicht. Eine Holdingstruktur bedingt klarere Führungsstrukturen, also eine einheitliche Führung, somit braucht's keine Subsidiary Boards. Dies ist aber wahrscheinlich abhängig von der Definition des Begriffs Holding.*

*Informationssysteme (ERP) übernehmen Subsidiary-Board-Aufgaben. Besonders ERP führt dazu, dass Subsidiary Boards weniger gebraucht werden. SAP, ERP etc. laufen überall gleich, damit nimmt der Freiheitsgrad von Subsidiaries ab. Info- und Kontrollsysteme sind ausschlaggebend dafür, dass Subsidiary Boards an Bedeutung verlieren. Eine Ausnahme ist, wenn das Geschäft von großem nationalem Interesse ist.*

*Subsidiary Boards sind gut am Anfang des Lebenszyklus (Türöffnungsfunktion) einer Subsidiary. Grundsätzlich haben der Interviewpartner bzw. die internen Board-Mitglieder aber denselben Wissensstand.*

*Vielleicht ist bzgl. der Arbeit von Subsidiary Boards auch relevant, ob es sich um einen B-to-C-Markt handelt (wie bspw. Nestle) oder um einen B-to-B-Markt wie bei unserem Unternehmen.*

### **Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?**

*Vor 10 Jahren war die Freiheit der Töchter noch grösser als die Mutterhaus-Kontrolle. Heute ist die Kontrolle durch das Mutterhaus hoch, die Freiheit der Töchter geringer und die Entwicklung geht weiter in diese Richtung.*

*Die internationale Vernetzung führt dazu, dass nicht jede Subsidiary die Preise selber gestalten kann wie früher.*

### **Gibt es Unterschiede zwischen Subsidiary Boards innerhalb des Unternehmens? Weshalb?**

*Bzgl. der Arbeit eines Subsidiary Boards ist auch die Größe der jeweiligen Gesellschaft wichtig.*

*Unterschied bzgl. Subsidiaries und ihrer Boards sind abhängig vom Wissen vor Ort. Deutschland bspw. existiert schon sehr viele Jahre. Das Controlling (IKS) muss funktionieren und die Geschäftsleitung muss in den Führungsprozess der Gruppe involviert werden*

### **Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?**

*Es werden so wenige Board-Sitzungen wie möglich abgehalten – nur das, was gesetzlich vorgeschrieben ist. Führungssitzungen sind wichtiger, von denen gibt es mehr. Diese werden von der Holding aus geführt. Es handelt sich meistens um operative Themen.*

*Subsidiary Boards haben wenig Einfluss auf den Subsidiary-Erfolg - nur im absoluten Ausnahmefall.*

---

*Subsidiary Boards sind ein notwendiges Übel. Subsidiary Boards sind teuer (ab CHF 20'000 pro Jahr), einen Anwalt oder die Revision kann man einkaufen.*

**Wie zufrieden sind Sie mit den Subsidiary Boards?**

*Gespräche mit Subsidiary Boards sind interessant, bringen aber nicht viel.*

**Was sind die Vor- und Nachteile Ihrer aktuellen Subsidiary Board Praxis?**

*Wenn ein Board 1-2x jährlich in der Firma ist, kann kein Gespür entstehen.*

**Was werden die wichtigsten Subsidiary Board Rollen der Zukunft sein, welche Rollen werden an Bedeutung verlieren? Weshalb?**

*Subsidiary Boards nehmen an Bedeutung ab, es sei denn, es gibt gewisse politische Tendenzen, wie bspw. zunehmender Protektionismus und weniger Globalisierung. Dann wird die Forderung laut, dass die Mehrheit wieder aus Lokalen bestehen muss.*

## **Interview Personen 4&5, 10.03.2011, 10:00 – 11:30 Uhr**

### **Welche Aufgaben übernehmen die Subsidiary Boards?**

*Subsidiary Boards helfen dann, wenn unlautere Anträge aus Ländern mit schlechten Governance-Strukturen kommen. Das Subsidiary Board setzt dann Grenzen, blockt ab, bringt Juristisches ein, hilft durch lokale Vernetzung.*

*Das Personalmanagement der obersten drei Ebenen (bspw. Verkaufschef Deutschland) macht das Management, nicht das Board. Bspw. wird der lokale CEO dazu von der Zentrale ermächtigt. Das Subsidiary Board setzt allerhöchstens irgendwo eine Unterschrift.*

*Es gibt 20-30 Policies (in Verbindung mit Kultur) mit Pflichtinhalten und Empfehlungen. Governance Policies werden von Subsidiary Boards an Lokales angepasst. Bspw. wird Whistleblowing in Afrika als gut betrachtet, in einem anderen Land vielleicht weniger. Auch der Code of Conduct wird mithilfe der Subsidiary Board Inputs je nach Gesellschaft umformuliert.*

*Das Subsidiary Board gibt Hinweise, aber die Gesamtstrategieentwicklung wird vom Subsidiary Board nur peripher mit bearbeitet. Bei der Strategie ist das Subsidiary Board nur EIN Stakeholder. Strategie gehört in die Linienmanagement-Funktion.*

### **Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*Der Gruppen CEO und das zuständige Geschäftsleitungsmitglied sitzen im lokalen Board. In wesentlichen Gesellschaften sind im Board zwei Konzern-Vertreter, eventuell der lokale CEO als Delegierter und ein Externer (bspw. ein Jurist) vertreten.*

*Dort, wo man Subsidiary Boards gestalten kann, sind immer Externe und Lokale (wegen lokaler Kompetenz) vertreten.*

*Subsidiary Board-Mitglieder werden über bestehende Netzwerke der Subsidiary Boards gesucht.*

### **Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*Die Zusammensetzung ist immer abhängig von der aktuellen Situation im jeweiligen Markt (Stakeholder-Situation, Juristisches, Neuaufbau, Change-Projekte). (...) Manchmal braucht's im Subsidiary Board lokale Kompetenz, bspw. wenn kulturelle Unterschiede bestehen oder die lokale Geschäftsleitung nicht die nötige Kompetenz mitbringt. Nachteil von lokalen Besetzungen sind damit einhergehende abweichende Interessen.*

*Der Lebenszyklus einer Subsidiary bei X kann so beschrieben werden: Man startet in einem neuen Markt mit Minderheitsbeteiligung. Auf dieser Stufe sind Vernetzungen auf Board-Stufe wichtig. Mit der Zeit lernt man immer mehr über den Markt, man sendet immer mehr eigene Leute bzw. bestehende Leute „werden immer mehr X“, die Beteiligung wird erhöht. (...) Gekaufte Gesellschaften haben eine eigene Geschichte und ihren Stolz, weshalb man ihnen nicht einfach einen „X-Stempel“ aufdrücken kann. Hier sind gute Subsidiary Boards nötig, die diese anderen, geschichtlichen und kulturellen Elemente tragen können. Um die Kultur neuer Gesellschaften verstehen zu lernen, braucht man die richtigen Leute. Manchmal braucht's im Subsidiary Board lokale Kompetenz, bspw. wenn kulturelle Unterschiede bestehen.*

*In kleinen Ländern kann das Gewicht eines Werkes bedeutend sein. Es hat große politische Relevanz. In solchen Fällen berät das lokale Subsidiary Board das Stammhaus bzgl. Kultur, Politik etc.*

*Die Kontrolle als statutarische Board-Funktion hängt davon ab, ob das Unternehmen kotiert ist oder nicht. Ist das Unternehmen kotiert, kann die Situation entstehen dass ein Subsidiary Board-Mitglied auch Chairman vom Audit oder vom Governance Komitee ist. Dann braucht*

*es bessere Leute, die unabhängig sind und im Konzern integriert sind. Diese Personen müssen Interessen von Minderheiten, Aktionären und Konzern ausbalancieren können. Die persönliche Präsenz der Konzernleitung, die aufgrund der regionalen Organisation besteht, nimmt viel weg von Subsidiary Boards. Die Konzernleitung ist mehrere Monate jährlich unterwegs.*

**Setzen Sie den Fokus auf Kosteneffizienz oder auf lokale Anpassung?**

*Die Gruppe ist global, das Business ist lokal, d.h. Rohmaterial, Werke und Mitarbeitende sind lokal. Trotz der zentralen Vorgaben ist das lokale Business wichtig. Die Produktion ist ebenso lokal, das heißt es wird ein lokales Produkt für den lokalen Markt produziert. Die Subsidiaries müssen deshalb so arbeiten, dass sie erfolgreich sind im lokalen Markt.*

*Die Strategie ist zwar zentral vorgegeben, gewisse Dinge sind aber lokal unterschiedlich, wie bspw. die Energierückführung (im Sinne von Recycling). Es existieren also gleichzeitig eine globale Strategie vom Stammhaus und lokale Anpassungen. Die Strategie wird unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten umgesetzt.*

**Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?**

*Es wird viel Verantwortung an das lokale Management delegiert. Man stützt sich stark auf das lokale Management ab. Es existiert eine starke Kaskadierung, jede Einheit ist stark eingebunden, die Hierarchien sind flach.*

*X war früher eine Holding und ist heute ein Konzern. Heute existieren deshalb mehr einheitliche Maßstäbe, mehr Instrumente bzgl. Kontrolle/Finanzen. Die Notwendigkeit und damit auch die Kompetenz von Subsidiary Boards, den Überblick zu haben und gewisse Übersichten zu geben, nehmen demzufolge ab.*

**Gibt es Unterschiede zwischen Subsidiary Boards innerhalb des Unternehmens? Weshalb?**

*Je nach Verankerung am Markt entsteht eine andere Subsidiary-Board-Rolle. Es gibt kein einheitliches Schema. Das Unternehmen ist stark gewachsen, hat innerhalb von 10 Jahren den Geschäftsumfang verdoppelt. Deshalb gibt es weites Spektrum an Subsidiary Board Rollen, Design etc.*

**Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?**

*Subsidiary Boards haben eine komplementäre Funktion. Subsidiary Boards sind wichtig für Lobbying, Beratung des Managements, bei Themen wie Kultur, Politik oder Stakeholder - aber immer komplementär.*

**Was sind die Vor- und Nachteile Ihrer aktuellen Subsidiary Board Praxis?**

*Der Risikomanagementprozess funktioniert sehr gut, er läuft sowohl top-down als auch bottom-up. Das Subsidiary Board spielt hier eine kleine Rolle. Beim bottom-up-Prozess gehen Informationen vom lokalen Management zum Konzern, wofür das Subsidiary Board Inputs gibt und mit diskutiert.*

## **Interview Person 6, 23.03.2011, 09:00 – 10:00 Uhr**

### **Welche Aufgaben übernehmen die Subsidiary Boards?**

*Headquarters-Verwaltungsräte und Subsidiary Boards sind keine spokes-people. Sie reden zwar ab und zu gerne in der Presse, dies sollte aber die Kommunikationsabteilung der Zentrale machen. Generell haben Boards keine externe Rolle.*

### **Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*X entscheidet sich bewusst für aktive oder passive Subsidiary Boards. Man kann grundsätzlich zwei Varianten beschreiben:*

- 1. Man hält eine Tochter bewusst unabhängig, behält sich aber die Kontrolle durch Einsitz im VR dieser Tochter. Das Management dieser Tochter läuft also über das Subsidiary Board, so hat man keine Parallelstruktur über die Managementlinie. Das Subsidiary Board ist in diesem Fall ein Managementtool für diese Subsidiaries, man hält auch lange, regelmäßige Meetings.*
- 2. Das lokale Management sitzt im Subsidiary Board (CEO und CFO meistens), man hat bewusst niemanden von der Mutter drin. Die Linie verläuft dann: CEO – Zonenchef – Marktchef.*

*Beispiel Tochter x: Eine Option war, das Subsidiary Board lokal aufzustellen. Man hat sich aber dagegen entschieden, weil man keinen neuen Kontrollmechanismus einführen wollte, sondern das Subsidiary Board als Kontrolle einsetzen wollte. Deshalb wurden Vertreter des zentralen Managements in das Subsidiary Board eingesetzt.*

### **Was halten Sie von dem Vorschlag, für den Vorsitzenden der Subsidiary Boards jemanden aus dem zentralen Board zu nehmen?**

*Die Idee, dass immer der VR-Präsident im Board der nächst höheren Einheit sitzt, beinhaltet ein Problem: Die Mutter haftet für alles.*

### **Braucht es unabhängige Leute im Subsidiary Board?**

*Einige Subsidiary Boards haben externe Mitglieder (3-4 unabhängige). Dies ist ein lokaler Beweis, dass man unabhängig ist von der Mutter. Zudem sind externe Board-Mitglieder ein gutes Tool zum Verankern in der lokalen Welt. Diese Mitglieder kennen z.B. den Regulator. Externe Boards erhöhen die Credibility.*

*Unabhängige Subsidiary Boards kann man sich bei X deshalb leisten, weil man über ein starkes IKS verfügt. Die Zahlen sind zu jeder Zeit durchsichtig, was eine dezentrale Struktur möglich macht und erlaubt. Die Subsidiary Board-Sitzungen sind nicht für Informationslieferungen der Finanzzahlen nötig.*

### **Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*Es wird immer gut überlegt, wann es Sinn macht, Externe reinzuholen, denn es können Konflikte auftreten. Externe werden vor allem dann eingesetzt, wenn das Unternehmen börsenkotiert ist. (...) Je nach Signalen aus lokalem Markt entscheidet man sich für Externe oder nicht. Tendenziell gibt es aber immer weniger Externe, da es häufig zu Konflikten kam.*

### **Setzen Sie den Fokus auf Kosteneffizienz oder auf lokale Anpassung?**

*Die Strategie wird zentral vorgegeben, das lokale Management macht Anpassungen. Die Strategie wird nach folgendem Prozess entwickelt: Geschäftsleitung -> VR Mutterhaus ->*

*Zone -> Markt -> lokale Strategie -> Zentrale. Alle Märkte kommen einmal im Jahr in die Zentrale.*

**Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?**

*Subsidiary Boards sind ein wichtiges Tool, um die Führung und Kontrolle der Tochtergesellschaften sicherzustellen.*

*X macht mit jeder Gesellschaft, auch wenn das nicht gefordert wird, regelmäßig ein physisches Subsidiary Board Meeting. (...) Regelmäßig finden Managementsitzungen der Töchter statt. Diese sind wichtiger als die Subsidiary Board-Sitzungen.*

**Was werden die wichtigsten Subsidiary Board Rollen der Zukunft sein, welche Rollen werden an Bedeutung verlieren? Weshalb?**

*Reine Puppenboards werden immer schwieriger, weil sich die Zeiten ändern. Lokale Gesellschaften müssen gut gemanagt werden und die Gesetze werden strenger.*

**Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?**

*Generell ist wichtig zu sagen, dass immer über legal entities hinweg gemanagt wird.*

*Neue Subsidiary-Board-Mitglieder, die von der Zentrale geschickt werden, stellen häufig die Frage: Bin ich Vertreter der Zentrale oder Subsidiary? Die Antwort hierauf ist: Eigentlich beides, rein rechtlich aber bist Du nur zuständig für die Tochter.*



## **Interview Person 7, 25.03.2011, 11:00 – 12:00 Uhr**

### **Welche Aufgaben übernehmen die Subsidiary Boards?**

*Bei X hat der Verwaltungsrat keine externe Rolle, er geht also nicht raus an die Öffentlichkeit.*

*Der Verwaltungsrat hört zu und stellt Kontrollfragen.*

### **Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*Ohne lokale Vorgaben werden grundsätzlich nur eigene Leute für die Subsidiary Boards ausgewählt.*

*Ein Problem bei aktiven lokalen Subsidiary Boards ist, dass die Interessen von jenen des Gesamtunternehmens abweichen können. Das Problem ist nicht, dass Subsidiary Boards teuer sind, sondern dass es Geld kostet, wenn etwas schief läuft, weil sich ein Subsidiary Board gegen die Zentrale durchsetzt. Beispiele: Lokale IT-Lösung statt zentrale Lösung; steuerlich interessante Lösung für lokale Interessen statt für gesamtunternehmerische und ähnliches. Je nachdem unterstützen auch lokal zusammengesetzte Subsidiary Board das lokale Management gegen Entscheide und Vorgaben der Zentralen (Beispiel: cash pooling). Das ist nicht im Interesse des Konzerns.*

### **Wer bestimmt die Subsidiary Board Praxis?**

*Je nach Größe und Bedeutung einer Gesellschaft entscheidet der Leiter der entsprechenden Gruppe oder der CEO die Zusammensetzung eines Subsidiary Boards. Das ist in praktisch allen Fällen ein administrativer Entscheid gemäß den definierten Kriterien.*

*Der lokale Geschäftsführer muss sich organisieren. Das Management muss sich die Infos beschaffen, die es für die eigenen Aufgaben braucht. Wie die Geschäftsführung das tut, ob mit internen Kräften oder externen Beratern ist seine/ihre Sache. Maßgebend ist: Das Wissen (die „market intelligence“) muss da sein oder wird eingekauft.*

### **Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*Allenfalls macht ein aktives (im Sinne von bestehend aus Unabhängigen Lokalen) Subsidiary Board Sinn, wenn das regulatorische oder ein anderes Umfeld vorgibt, dass da ein lokaler Top Shot drin sein muss.*

*Die Bedeutung der Subsidiary Boards hängt auch davon ab, wie der zentrale Verwaltungsrat seine eigene Aufgabe definiert: Wenn der zentrale Verwaltungsrat (sprich: VR-Präsident) aktiv sein will, will er Ansprechleute in den Subsidiary Boards. Wenn der CEO die operative Führung hat, will er das lokale Management führen. Die Subsidiary Boards interessieren ihn wenig bis gar nicht (aus operativer Sicht). Der CEO besucht zweimal jährlich die asiatischen Firmen. Das Wissen muss deshalb in der Geschäftsleitung sein. Der CEO trifft sich lieber mit dem lokalen Management, nicht mit den Subsidiary Boards. Der CEO besucht auch Kunden der Subsidiaries; das ist sehr wichtig für ihn.*

*Relevant beim Subsidiary-Board-Arbeitsdesign ist der Unternehmens-Lebenszyklus. Bspw. beim Aufbau wie in China kann ein Subsidiary Board gut sein. Nur: Man will dann die lokalen Top-shots wieder loswerden wenn die Pionier- und Aufbauphase beendet ist.*

### **Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?**

*Subsidiary Boards sind kein Thema bei X. Überschätzen Sie den Einfluss von Subsidiary Boards nicht.*

*Sitzungen mit Subsidiary Boards existieren nur pro forma. Das Protokoll wird zwar von der Sekretärin gemacht, aber man hat sich gar nicht getroffen (höchstens mit denen, die aus alten Zeiten noch drin sind, z.B. Politiker).*

*Corporate Governance besteht immer aus Board PLUS Executive Committee. Zentral ist die Zusammenarbeit und Aufteilung zwischen Management und Board. Den Verwaltungsrat als in sich abgeschlossenes und agierendes Gremium zu betrachten und zu beurteilen bringt nichts. Nicht was entschieden, sondern was umgesetzt wird, ist letztlich entscheidend. Und dafür braucht es beide: Board und Exekutive. Man kann strategische und operative Führung nicht vollständig voneinander trennen.*

**Wie zufrieden sind Sie mit den Subsidiary Boards?**

*Externe Berater kann man einkaufen und genau dafür einsetzen, wofür ihre Kompetenzen und Kenntnisse gebraucht werden. Das ist sinnvoller als Verwaltungsräte (für Subsidiary Boards) zu wählen, die dann während Jahren diesem Gremium angehörig bleiben.*

**Interview Person 8, 06.04.2011, 15:00 – 16:00 Uhr****Sie haben sich bereit erklärt, mit mir Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema Subsidiary Boards zu teilen. Weshalb ist das Thema für Sie von Interesse?**

*Unser Unternehmen ist von einem Aktionär mit einer mehrheitlichen Beteiligung beherrscht. Das bringt einige Besonderheiten in Bezug auf Subsidiary Governance mit sich. Einerseits geht es darum, die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten, andererseits ist man gehalten, nicht operative Arbeiten auf einem möglichst geringen Niveau zu halten. Mannigfaltige Fragestellungen hängen damit zusammen.*

*Das Thema Subsidiary Boards ist nicht nur in der Theorie interessant, sondern vielmehr die (beinahe) tägliche Arbeit, die einen in einem wenn auch kleinen Konzern arbeitenden Corporate Counsels auf die eine oder andere Weise beschäftigt.*

**Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*In den Subsidiary Boards sitzen typischerweise der CFO und ein weiteres Mitglied der Gruppenleitung (bspw. CEO, Leiter Marketing & Sales oder General Counsel).*

*General Manager sind immer Lokale, Leute aus dem Markt. Sie sind evtl. auch Subsidiary Board-Mitglieder.*

**Braucht es unabhängige Leute im Subsidiary Board?**

*Es gibt bei uns keine externen, unabhängigen Subsidiary Board-Mitglieder - außer in einem Land, wo ein Mitglied das Amt treuhänderisch ausübt.*

**Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*In diversen Ländern muss die Mehrheit der Board members von lokal ansässigen Personen sein. Auch kulturelle Gründe können dazu führen, dass alle oder die Mehrheit lokal ansässige Board Members sind. Es wird gelegentlich auch als sinnvoll erachtet, dass der lokale General Manager zudem evtl. sogar selbst im Board ist.*

**Setzen Sie den Fokus auf Kosteneffizienz oder auf lokale Anpassung?**

*Die Produkte werden nicht lokal angepasst; sie sind immer gleich. Die Distribution jedoch wird sehr lokal gestaltet aufgrund der lokal unterschiedlichen Gesetzgebung.*

*Das Marketing spricht die Endkunden mit den zentralen Unternehmensgedanken an („mit unseren Gedanken“), welche zentral vorgegeben sind. Die Corporate Communication Materialien (bspw. Prospekte, Briefpapier, Internetauftritt) werden zentral entwickelt, dann übersetzt.*

**Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?**

*Subsidiaries sind mehrheitlich lokale Vertriebsorganisationen. Von diesen erwartet man keine Gruppenstrategie, keinen Input - die müssen verkaufen und sich im lokalen Markt festsetzen.*

*Es ist ohnehin bereits alles innerhalb der Mutter abgemacht, lokale Reglemente sind oftmals etwas Vorgesprochenes und von der Gruppenleitung herausgegeben und lokal nur umgesetzt. Länderspezifische Reglemente sind natürlich auch gegeben, diese werden oft durch den General Manager in Eigenregie erledigt.*

**Sind Subsidiary Boards beim Unternehmen X wichtig?**

*Subsidiary Governance wird soweit möglich auf dem gesetzlichen Minimum gehalten. Formalisierte Meetings gibt es außerhalb des operativen Bereichs keine. Entscheide werden auf Gruppenführung gefällt und sind danach auf Subsidiary Stufe entsprechend formell umzusetzen. So kann auf Subsidiary Stufe auf Meetings verzichtet werden und die Beschlüsse werden mittels Zirkularbeschlüsse (bspw. Unterschriftsberechtigungen) formalisiert. Die Genehmigung der Jahresrechnung sowie die Unterschriftenberechtigungen sind das Wichtigste des täglichen Geschäfts, was noch von Subsidiary Board-Sitzungen protokolliert wird, und das auf Zirkularweg. Persönliche Meetings gibt es damit nicht. Ausnahme: da wo gesetzliche Erfordernisse das persönliche Erscheinen nötig macht (bspw. oft bei gesellschaftsrechtlichen Vorgängen, wie bspw. Kapitalerhöhungen, Fusionen)*

*Subsidiary Boards sind kein Thema bei General Managern (sofern sie nicht selbst Board Member sind).*

**Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?**

*Das juristische Gebilde ist nicht das Gleiche wie die tatsächliche Führung. Das juristische Gebilde soll nicht stören. Es ist ein klassischer Konzern, der die wirtschaftliche Tätigkeit in einer Organisation zusammenfasst.*

*Schade, dass die Schweiz Headquarters anziehen will, aber kein Konzernrecht besteht, das die Verlässlichkeit und Sicherheit böte.*

## **Interview Person 9, 21.06.2011, 14:00 – 15:00 Uhr**

### **Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*Auch bei uns ist es gang und gäbe in gewissen Ländern, dass wir lokale Anwälte an Bord haben, aber die haben kaum größere Exekutivfunktion. Das sind Leute, die vielleicht mehr vernetzt sind vor Ort und mehr Kontakte haben und das Business aus anderen Betrachtungsweisen her kennen.*

*Es gibt schon die Idee, vor allem im asiatischen Raum, oder dort, wo es wirklich kulturelle Unterschiede gibt zum Headoffice, lokale Personen einzusetzen, die das Verständnis für das Business vor Ort haben neben dem lokalen Management oder dem Region Head. Auch einfach zur Kontaktpflege zu Kunden oder Pflege zu Behörden.*

### **Wer bestimmt die Subsidiary Board Praxis?**

*Die Zusammensetzung der VR von legal entities bestimmt bei uns ein Verwaltungsratsausschuss – kommt aber etwas drauf an, welche Bedeutung die Gesellschaft hat.*

*Ein Region Head hat wirklich zig Subsidiaries (...). Aber wie er konkret vor Ort umsetzt, ist aus Sicht der Gruppe weniger relevant. Damit ist bei uns auch der Einfluss des local advisory board ziemlich beschränkt.*

### **Welches sind die relevanten Faktoren / Aspekte, die berücksichtigt werden, wenn ein Subsidiary Board aufgebaut wird und dessen Aufgaben / Verantwortlichkeiten bestimmt werden?**

*Sobald das Unternehmen in einer Holding-Struktur eingebettet ist und wenn sie dann noch in einer klassischen Matrix-Struktur sind, ist der Nutzen des Subsidiary Boards sehr bescheiden.*

### **Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?**

*Wir sind auch so organisiert, dass wir eigentlich alles über die Gruppe und über das Headoffice steuern und unser zentraler Body ist das Executive Board, sei es auf Stufe Bank oder sei es auf Stufe Gruppe. Unsere Organisationsreglemente sind auch so aufgebaut, dass nach den Kompetenzen, die selbstverständlich beim Verwaltungsrat und den einzelnen Committees liegen, sehr viel auf Stufe Executive Board, also GL, liegt, und die lokalen Boards sich an den Vorgaben dieser Regelungen (...) orientieren müssen. (...) Es ist wirklich ein top-down-approach, der dann bottom-up umgesetzt werden muss.*

*Im Grundsatz haben wir nur ein Standbein, das Private Banking Business, das wir in verschiedene Regionen aufgeteilt haben. Und darunter hat es dann die einzelnen Gesellschaften, die in diese Regionen rein rapportieren (...). Das läuft anschließend alles über die Regionen und geht oben dann zusammen in der Geschäftsleitung. Und dementsprechend ist eigentlich der Freiheitsgrad bei uns eines lokalen VR und einer lokalen Geschäftsleitung sehr beschränkt. Natürlich die üblichen Sachen, das Day-to-Day-Business und was auch immer, das ist ja Selbstverständlichkeit. Es ist schon so, dass der lokale VR natürlich die Kompetenz hat, z.B. die lokale Geschäftsleitung zu ernennen. Aber das geht nicht ohne approval vom Headoffice.(...) Die strategische Freiheit auf lokaler Ebene ist also sehr beschränkt.*

### **Sind Subsidiary Boards bei der Bank X wichtig?**

*Mir ist klar, weshalb man sich bei uns keine Gedanken über Subsidiary Boards macht: Wir steuern nicht über legal entities. Wenn wir unser Reporting anschauen, das financial reporting oder das Reporting für Assets under Management oder was auch immer, dann ist es auf Regionen ausgerichtet und nicht auf legal entities.*

*Ich sehe auch, dass das Informationsbedürfnis auf einer gewissen Stufe von Management bzgl. dessen, was in lokalen legal entities läuft, ziemlich beschränkt ist. Ich hab (...) ein Informationstool aufgebaut, mit dem wir einen gewissen Kreis von Führungskräften mit Informationen(...) Wir haben so ein Tool (...) mit welchem wir die Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen und VR-Sitzungen zirkulieren lassen. (...) Und der Kreis (...) jener, die sich dafür interessieren, nimmt sukzessive ab.*

*Die Subsidiary Boards können nicht wegfallen, die braucht es aus regulatorischen Gründen (...), sonst hätten wir sie wohl nicht. Die Protokolle und somit auch die konkrete Arbeit solcher Subsidiary Boards sind aber eher von untergeordneter Bedeutung.*

*Dass Sie mitdenkende Personen brauchen, das ist eigentlich unbestritten, aber es fragt sich, ob Sie für das einen lokalen VR brauchen, oder ob dies nicht auch „nur“ lokale Mitarbeiter/das lokale Management sein kann.*

*Aber noch ein kleiner zusätzlicher Hinweis, wieso ich der Meinung bin, dass die Bedeutung oder das Interesse gegenüber Subsidiary Boards eigentlich eher abnimmt, zumindest bei uns: Wir hatten bis vor 5-6 Jahren einmal im Jahr eine Liste - die zirkulierte auf Stufe Geschäftsleitung – aus welcher alle Mitglieder solcher lokalen Boards und deren Entschädigung hervorging. Das ist heute von keiner Relevanz mehr.*

### **Was gibt es für andere Subsidiary Governance Mechanismen bei Ihnen?**

*Ich würde wohl die Subsidiary Boards nicht vermissen, weil ich von der Organisation über die Regionen mit den Kompetenz der Regionenleitungen eigentlich ziemlich überzeugt bin.*

### **Sind Sie auch der Meinung, dass Subsidiary Boards von Großbanken aktiver sein müssen als die der Industrie? Weshalb?**

*Es ist nicht so, dass wir hoffen, dass die Subsidiary Boards inaktiv bleiben. Wir schätzen aktive Personen, die mitdenken. Verfehlten Aktivismus sieht man aber natürlich nirgends gerne.*

### **Wie zufrieden sind Sie mit den Subsidiary Boards?**

*Ein Störfaktor sind die Subsidiary Boards aber auch nicht. Sie sind aber ehrlich gesagt kaum spürbar. Ich weiß nicht, ob das tragisch oder falsch ist.*

### **Was sind die Vor- und Nachteile Ihrer aktuellen Subsidiary Board Praxis?**

*Ohne Subsidiary Boards würde der Informationsfluss vielleicht anders laufen. Die Protokolle dienen ja nicht nur zur Archivierung, sondern auch um Informationen weiterzutragen und zu verbreiten. Gäbe es keine solchen Subsidiary Boards, dann würde der Infoprozess anders laufen müssen.*

*Es ist nicht schwierig, Leute für die Subsidiary Boards zu finden. Durch das, dass der Großteil von Subsidiary Board durch eigene Mitarbeiter gestellt wird, ist es sowieso einfach. Die werden normalerweise vom Region Head bestimmt resp. vorgeschlagen. Das ergibt sich also automatisch aus der Region raus. Das ist im Jobprofil eigentlich fast dabei.*

*Es ist auch so, dass wir unsere Subsidiary Boards, wenn das nach den rechtlichen Möglichkeiten machbar ist, mit internen Leuten ausstatten. (...) Und dann ergibt sich's natürlich von selber, dass die lokalen Boards dann - ich sag dem böse - etwas Durchlauferhitzer sind.*

*Da alles recht zentralisiert ist, frag ich mich, was an einer Subsidiary Board- Rolle wirklich dran ist.*

### **Wie könnte man die Arbeit der Subsidiary Boards optimieren, also wie müsste das ideale Subsidiary Board ausgestaltet sein (Zusammensetzung, Aufgaben)?**

*Aber wenn man einen lokalen VR haben muss, dann sollen vor allem die Externen (also die VR von außerhalb der Gruppe) auch etwas beitragen. Die Internen tragen ja sowieso schon bei, aufgrund ihrer anderweitigen Funktionen in der Gruppe.*

**Interview Person 10, 29.06.2011, 13:30 – 14:30 Uhr****Wer sitzt in den Subsidiary Boards?**

*In England gibt es keine pro-forma-Besetzungen. Es hängt davon ab, wen sie dort einsetzen. Das sind wirklich independent, hochqualifizierte Leute. Das wird sehr ernst genommen, besonders in den bedeutenden Töchtern. Im Rest macht man's so, wie man's halt überall macht: Ich bin auch in vier Gesellschaften drin.*

*Bei den Amerikanern haben wir noch das klassische Modell: Hier sind keine Dritte dabei im Board, aber praktisch alles aus dem Regional Management USA: nur intern, aber nur Region. Also der ehemalige Treasurer und im Business.*

*Bei den Engländern ist es auch nur regional, aber hier gab's die größten Umstellungen. Hier hat man externe Board Members. Weil es regulatorisch vorgeschrieben ist (nicht gesetzlich). Dann hat es noch einige Board Members von der Region und von Zürich. Nachgelagert gibt es Committees, wo die Leute auch immer wieder verteilt sind.*

*Was wir auch noch haben: Gewisse Funktionen sind ganz als Mitglieder des VR ausgeschaltet, z.B. financial accounting: "Generally, no member of the financial accounting should act as a board member in any way."*

**Braucht es unabhängige Leute im Subsidiary Board?**

*Wahrscheinlich schlägt das von England auch in Amerika über kurz oder lang durch, dass man hier mit independent directors arbeiten muss. Das neue Board bekommt klar eine aktive Rolle. Ohne Druck der UK-Aufsichtsbehörde hätte man keine unabhängigen VR-Mitglieder dort. Gibt das neue UK-Board einen Mehrwert? Das ist jetzt natürlich überall die Frage: Wie macht man Finanzstabilität? Und ein Resultat ist natürlich schon, dass jeder mal für sich sorgt. Die Internen sind vom Geschäft und die Externen, das sind unabhängige, hochkarätige Leute.*

*Aber wenn es jetzt um die Diskussion geht, wo man systemrelevante Teile abspalten muss und den Durchgriff wirklich beenden will, wird man nur mit unabhängigen Boards möglich sein. Ihre Diss ist wahrscheinlich einfach etwas zu früh. Den Durchgriff müssen wir abklemmen, damit wir die Systemrelevanz entsprechend reduzieren können. (...) Unabhängige Boards und Abspaltung, das läuft parallel, vor allem bezüglich der systemrelevanten Teile. Ein gutes Beispiel ist England, das einfach nationale Interessen durchsetzen und sagen kann: Ihr habt so viel Bilanzsumme auf euren Büchern in meiner Jurisdiktion; ich will unabhängige Leute haben. Wie man das jetzt in England sehr deutlich sieht, werden wir wohl das ganze Modell ändern müssen.*

*Ich glaube, wir haben fast 3000 Gesellschaften, das ist Housekeeping, aber bei den 3-4 großen, da geht es sicher in diese Richtung wie in UK bzgl. unabhängiger Boards.*

**Setzen Sie den Fokus auf Kosteneffizienz oder auf lokale Anpassung?**

*Es ist in der Tat so komplex, dass den Tochtergesellschaften tatsächlich relativ viel zukommt. Das Schwergewicht liegt auf der lokalen Verankerung, weil alle Regulatoren national denken. Und das ist Ausfluss der regionalen Machtverhältnisse.*

**Wie stark kontrolliert die Muttergesellschaft die Töchter? Wie viel Freiheiten haben die Töchter?**

*Wichtig ist, dass wir im Konzern schon ein zentrales Geschäftsreglement haben. Das geht von einem sehr zentralen Modell aus. Wir hatten lange nicht ein zentrales Reglement. Die Hierarchie geht ja: Statuten – Geschäftsreglement.*

*Die Regionen können eine Agenda setzen und entscheiden, welche Geschäfte sie machen wollen, aber wie groß sie werden wollen, das ist ein strategischer Entscheid, der muss in der Zentrale liegen.*

*Sie sehen, das ist ein sehr dynamischer Prozess. Aber es ist wenig Greifbares und es geht alles indirekt. Und die weniger relevanten Töchter, die laufen einfach nach den Vorgaben der Region. Bei den großen Gesellschaften besteht eine große Wechselwirkung zwischen CARMC (Capital Allocation and Risk Management Committee) und der Region, aber das ist ein dynamisches Verhältnis, das ist nicht, dass der eine dem anderen sagt, wie's langgeht.*

*Die Policy über die Nomination of Board Members revidiere ich momentan. Das ist mein älteres Projekt, da vieles im Fluss ist. Der Hauptpunkt ist die Frage, wer bestimmt - also nomination criteria.. (...) Es heißt nun, dass nicht mehr die Division entscheidet, sondern „to be approved by ... of the region“. Das ist unser Governance-Modell, das den regulatorischen Anforderungen der Region entsprechen soll.*

### **Sind Subsidiary Boards bei der Bank X wichtig?**

*Der Aufwand für mich in den Subsidiary Boards ist minimal.*

*Ich denke nicht, dass man die Subsidiary Boards vor Ort kennt.*

### **Was gibt es für andere Subsidiary Governance Mechanismen bei Ihnen?**

*Anstatt über Subsidiary Boards kann man Töchter mit Kapital und Liquidität steuern.*

### **Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards verändert? Schon vor der Krise? Und nach der Krise?**

*Das spielt in ihrem Thema insofern mit, als jetzt organisatorisch und vor allem im too big to fail, in der so genannten Resolution und Resolvability. Dort versucht natürlich die Aufsicht, überall – man denkt immer sehr national – Druck auf die lokale auf legal entity zu machen, den einzelnen Tochtergesellschaften im Ausland möglichst viel Selbständigkeit zu geben, hohe Kapitalanforderungen, eigene Governance. Das ist einfach eine Entwicklung der Finanzkrise. Was zusehends weniger toleriert wird, dass man das Geschäft als Zweigniederlassung führt. Das gehört ja rechtlich zum Hauptsitz. Das sind ja vor allem die Derivate, die die Bilanz so explodieren lassen. Und der Trend geht eindeutig auf unabhängige Tochtergesellschaften.*

### **Corporate Governance von Banken war und ist ein großes Thema. Über Subsidiary Governance und die Subsidiary Boards liest man nichts. Weshalb ist das so?**

*Weshalb sind Subsidiary Boards kein Thema bei der Analyse der Finanzkrise? Im Vordergrund steht die legal entity, also die Möglichkeit zur "resolution and resolvability". Und das setzt voraus, dass man hier Einheiten hat, die funktionieren, das wird einfach vorausgesetzt, es wird nicht darüber gesprochen.*



**Interview Experte 1, 10.06.2011, 09:00 – 10:00 Uhr****Wie sind Subsidiary Boards in Großbanken ausgestaltet (Aufbau & Aufgaben)?**

*In sämtlichen Auslandsgesellschaften haben wir nur Vertreter von der ersten und zweiten Managementlinie des Stammhauses hineingesetzt. Also dort, wo nicht vorgeschrieben ist, dass z.B. die Mehrheit der Mitglieder aus dem Land kommen muss, (...) dort ist einfach der Generaldirektor Vorsitzender des VR im Ausland, der Finanzchef ist Mitglied, und dann hat man, wenn man gesagt hat, wir brauchen noch zwei Landesspezifische, Leute genommen die ganz spezifischen Fähigkeiten, die man dort gesucht hat, mitgebracht haben.*

*Aber wenn man sagt nach dem Gesetz, und man sagt man schickt Euch noch zwei aus unserer Zentrale, einen als Präsident und einen als Vize, dann hocken die da und sagen: Für was sollen wir uns überhaupt Gedanken machen?*

**Haben Subsidiary Boards beim Thema Strategie ein Mitspracherecht?**

*Das Bankengesetz schreibt zwingend vor, dass die strategische Führungsaufgabe durch den Verwaltungsrat wahrgenommen wird und nicht durch die Geschäftsleitung. Das wird in der Praxis nirgends so gehandhabt. Aber gesetzlich ist das nicht so wie im deutschen Recht oder im Schweizerischen Aktienrecht nicht nur die Überwachungs- / Kontrollfunktion, sondern die Oberaufsicht beinhaltet die strategische Führung. Also das Bankengesetz trennt zwischen strategischer und operativer Führung. (...). Das heißt, der VR müsste aktiv auch die langfristige Gestaltung einer Tochtergesellschaft übernehmen. Und weil das so ist, sagt man sich, gut, dann muss man halt vom Mutterhaus jemanden reinsetzen, der sicherstellt, dass die Funktion dann auch so wahrgenommen wird, dass es der Konzernstrategie entspricht. Aus Schweizerischer Sicht ist das einer der Gründe, weshalb man VR von Tochtergesellschaften nicht unabhängig besetzt. (...) Aber das führt dann auch dazu, dass man sagt, ich will nicht, dass unsere Bank in Zürich unten anfängt eigene Strategien zu entwickeln. Und drum setze ich als Präsident den Generaldirektor der Zentrale in die Bank. Dann hab ich auch den Link. Und zwar nicht in dem Sinn, dass die jetzt anfangen eine eigene Strategie zu entwickeln, was eigentlich laut Gesetz ihre Aufgabe wäre, sondern indem man sagt, das ist eine Chance für ein zusätzliches Sounding Board. Also es ist dann mehr die Überwachungsfunktion, die Funktion, den Warnfinger aufzuheben oder querzudenken oder so. (...) Also die Geschäftsleitung auch in den Banken, in denen ich dabei war, die sind nicht begeistert, wenn der Verwaltungsrat kommt und sagt jetzt fange ich an Strategien zu diskutieren. Die sagen, das machen wir schon.*

**Braucht es überhaupt Subsidiary Boards für die Kontrolle?**

*Die Aufsichtsfunktion des Subsidiary Boards braucht's, zumindest auf Landesebene. Unsere Bank in Singapur muss Vorschriften des dortigen Bankengesetzes erfüllen. (...) Aber gleichzeitig ist das keine Entschuldigung, wenn die einen Fehler machen. Dann wird die Schweizer Aufsichtsbehörde das nicht als Entschuldigung gelten lassen, sondern es heißt dann, der Konzern hat versagt. Das ist eine weitere Spezialität der Finanzbranche.*

*Aber primär hat man die direkte Linie, also keine Unabhängigkeit (...). Es gibt keine unabhängige Kontrollinstanz in der Subsidiary, sondern es wird voll durchgegriffen vom Stammhaus, es sitzen sogar die gleichen Leute drin.*

**Sind Sie der Meinung, dass Subsidiary Boards von Großbanken aktiver sein müssen?****Weshalb?**

*Also man könnte die Leute schon nutzen, man tut's aber nicht. Also mir ist kein Beispiel bekannt, wo man aktiv mit diesen Subsidiary Boards schafft. (...) Martin Hilb sagt völlig zu Recht, dass die Subsidiary Boards eine aktivere Funktion übernehmen müssten. Aber das ist*

*Theorie. Ich unterstütze das, ich sehe das auch so. Auf der anderen Seite: Wenn ich Konzernchef bin, dann will ich nicht 20 Verwaltungsräte rund um die Welt, die alle meinen, sie müssten auch noch mitdenken.*

**Was waren und sind die größten Fehler, die Banken in Bezug auf Subsidiary Governance gemacht haben oder immer noch machen?**

*Die Praxis verlangt, dass Sie im Verwaltungsrat Führungsfunktionen ausüben. Aber wenn Sie natürlich nur Politiker, Anwälte und Amateure in die Verwaltungsräte wählen, dann können Sie die Aufgabe gar nicht wahrnehmen.*

**Wie würden Sie die Subsidiary Boards von Großbanken idealerweise gestalten?**

*Ich würde einer Subsidiary ganz klare Rahmenbedingungen auch im strategischen Bereich setzen und sagen: Das ist die Marschrichtung. Und innerhalb dieser definierten Rahmenbedingungen erwarte ich von Euch Feedback und einen Austausch: Was heißt das jetzt für Euer Marktgebiet, für Euer regulatorisches Umfeld? So kann man die Kompetenzen nutzen der Subsidiary Boards.*

**Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards nach der Krise verändert?**

*Im Bereich Subsidiary Boards ist mir nicht bewusst, dass es Diskussionen bzgl. Änderungen gegeben hat. Man muss aber fairerweise sagen, man muss die Rolle auch nicht ändern. Man müsste sie nur richtig ausfüllen. Bei uns in der Schweiz in unserem Bankengesetz ist das hervorragend definiert und ausgelegt. Es wird einfach nirgends umgesetzt. (...) Es hat sich nichts geändert am Rahmen von außen. Aber dass das Board anfängt, die Rolle aktiver wahrzunehmen, das hat sich schon geändert.*

**Denken Sie, dass gewisse Probleme bei Banken, die zur vieldiskutierten Krise geführt haben, durch bessere Subsidiary Boards hätten vermieden werden können?**

*In der Krisenanalyse werden die Subsidiary Boards nicht angeschaut, weil diese keine Rolle spielen, weil die Verantwortung wirklich in der Zentrale liegt. (...) Ich glaube nicht, dass irgendein Subsidiary Board in der UBS die Krise hätte verhindern können. (...) Das Rapportieren der Zahlen von Tochter zu Zentrale geschieht auf Tagesbasis. Und der Verwaltungsrat trifft sich viermal im Jahr und bekommt vorgelegt, was in den letzten drei Monaten passiert ist. Der hat keine Chance, die Aufgabe kann man ihm gar nicht übertragen.*

**Werden Subsidiary Board Mitglieder verantwortlich gemacht, wenn etwas schief läuft?**

*Ich hab noch nie gehört, dass man so einen Verwaltungsrat verantwortlich macht für das, weil die gar nichts zu entscheiden hatten. Die sind wirklich nur eingesetzt worden, weil es sie gebraucht hat. Das ist schon sehr zentral geführt in unserer Branche.*

*Man diskutiert ja jetzt, was die Verantwortung vom Board in der Finanzkrise ist. Hätten die das wissen müssen. Wenn jetzt zu mir, in meiner kleinen Bank, irgendein Finanzchef gekommen wäre, und gesagt hätte, ich will 200 Mio. anlegen in ganz bestimmte Securitization Papiere, dann hätte ich als erstes gefragt, was haben denn die für ein Rating? Dann hätte man gesagt, keine Angst, AAA oder A+. Dann hätte ich doch gesagt, ja gut, das ist sicher, kein Problem. Wie soll ich als Verwaltungsrat hinterfragen, was Moodys ratet? Ich bin da immer etwas zurückhaltend im Verurteilen von Leuten.*

*Wir haben auch erstmals – das gab es in den 90er Jahren noch nicht – mehr Fälle, wo das Board rechtlich verantwortlich gemacht wird, also wo es Gerichtsfälle gibt, wo man den Verwaltungsrat einklagt und sagt: Ihr müsst zahlen.*

## **Interview Experte 2, 08.07.2011, 15:00 – 16:00 Uhr**

### **Wie sind Subsidiary Boards in Großbanken ausgestaltet (Aufbau & Aufgaben)?**

*Es gibt in der Schweiz rund 150 Auslandsbanken. Und wenn Sie das anschauen, dann ist ein erheblicher Teil dieser Auslandsbanken auf VR-Stufe besetzt mit Leuten, die Schweizer Kenntnisse haben vom Regulator, vom Markt, von diesem, von jenem.*

### **Haben Subsidiary Boards beim Thema Strategie ein Mitspracherecht?**

*Ich glaube, man vergibt sich etwas, wenn man die Subsidiary Boards nicht in die Strategieentwicklung mit einbezieht.*

*Ich bin nicht der Meinung, dass die Gründung einer Tochtergesellschaft eine Aufgabe der operativen Linie sein soll. Sowohl die Gründung wie auch die Beaufsichtigung wie auch die strategische Veränderung sind hoch strategische Fragestellung weil die ganze Reputation - wieso geht man jetzt nach Salzburg ob das jetzt gut ist oder nicht und was macht man dort - der Schritt, die damit verbundenen Reputationsrisiken oder finanziellen Risiken und und und trägt am Schluss der VR und nicht die operative Linie.*

### **Braucht es überhaupt Subsidiary Boards für die Kontrolle?**

*Beim internen Audit gibt es unterschiedliche Gesetzgebungen. In Deutschland, in Österreich sind rapportiert das interne Audit im Bankenbereich der Geschäftsleitung, in der Schweiz ist das interne Audit zwingend dem VR unterstellt und dort dem Audit Committee. Und aus dem heraus gibt es zahlreiche Überlegungen, nur schon im Subsidiary-Board-Aufgabenbereich Kontrolle.*

### **Corporate Governance von Banken war und ist ein großes Thema. Über Subsidiary Governance und die Subsidiary Boards liest man nichts. Weshalb ist das so?**

*Das Thema interessiert schon, aber man führt die Diskussion lieber am Einzelfall.*

### **Was waren und sind die größten Fehler, die Banken in Bezug auf Subsidiary Governance gemacht haben oder immer noch machen?**

*Bei UBS war es zu stark integriert, es war zu stark ein Konzerndenken da.*

### **Ist es überhaupt möglich, eine Großbank von der Zentrale aus zu überblicken?**

*Wenn ich jetzt einfach in irgendein Land gehe und sage ich baue jetzt etwas auf und ich mache das ohne Leute, die dort vernetzt sind vor Ort, habe ich auch entsprechend länger, mache ich mehr Fehler. Ich habe dann zwar etwas hochgradig Kongruentes und Stringentes vom CEO Office her. Aber ich bin überzeugt, dass Gesellschaften heute funktionieren durch dezentrales Handeln und Entscheiden in einem ganz wesentlichen Umfang. Und das ist eine Balance zwischen Zentralismus mit allen Fehlern, die ein Dinosaurier hat von der langsamen Reaktionszeit und dem dezentralen Handeln.*

### **Wie würden Sie die Subsidiary Boards von Großbanken idealerweise gestalten?**

*Es muss, um im Organ einwandfreie Geschäftsführung zu dokumentieren, bankfachliche Kenntnisse vorhanden sein (...). Im Beispiel X geht es um die regionalen Marktkenntnisse (...). Das heißt es ist ja gerade ein Asset, wenn man vom Konzern Unabhängige mit dem entsprechenden Marktgebiet oder mit dem entsprechenden Markt sachkundige Leute oder vertraute Leute in den VR tut. Entsprechend hat die Gesellschaft mehr Wert. Ich kann sie, wenn ich sie aus dem Konzern herauslösen möchte, für mehr Geld verkaufen als wenn ich das ganze Gremium erneuern muss. Zu allem dazu: Jede Transaktion, Kauf oder Verkauf, muss ja heute von einer Finanzmarktaufsicht genehmigt werden. Wenn das Gremium kompe-*

*tenter ist, mit dem Markt kundig ist, dann kann ich das einfacher veräußern, dann kann ich solche Transaktionen rascher abwickeln.*

**Wird die Attraktivität des Finanzplatzes Schweiz durch höhere / strengere Anforderungen an Subsidiary Boards gestärkt oder geschwächt?**

*Die Frage ist, was hat der lokale Regulator für eine Motivation. Bei uns in der Schweiz hat er eine hohe Motivation, den Finanzplatz als solches zu schützen vor einem schlechten Ruf, der von den Mutterhäusern kommen könnte.*

*Im Finanzsektor gibt's ein weiteres Beispiel, das ist hochgradig interessant: (...) Die Y hat immer ein mit Schweizern ausgestattetes VR-Gremium gehabt. Die Y durfte dem Konzern keine Kredite geben bzw. wenn sie Forderungen gegenüber dem Konzern in der Bilanz hatten, mussten sie das zu 100% mit Eigenmitteln unterlegen. Obwohl das ein AA+ Konzern war, hat die FINMA als lokale Finanzmarktaufsicht der Tochter darauf beharrt, dass Forderungen gegenüber der Mutter zu 100% unterlegt werden müssen. Und der A selber, als VR-Präsident der Y hat das jahrelang gegenüber der EBK kritisiert, dann kam die Finanzkrise, und dann hat er zum ersten Mal in seinem Leben begriffen, wieso die FINMA das gemacht hat. Weil die Y hat die Krise bestens überlebt. Sie wäre aber mit in Konkurs geritten worden, hätte es nicht das gegeben, bzw. hätte man unbeschränkt in der Tochter Kredit beziehen können und ein konsolidiertes Cash Management betrieben. Dann wäre auch diese Gesellschaft Konkurs gegangen. Man ist primär nicht dem Mutterhaus verpflichtet, man muss unabhängig im Sinne der Tochter denken, handeln, steuern. Das ist etwas vom Wertvollsten, was wir in der Gesetzgebung festhalten konnten. Macht es aber etwas schwieriger für den Konzern, so ein Unternehmen zu steuern.*

**Gibt es noch etwas Zentrales in Bezug auf Subsidiary Boards, das wir nicht angesprochen haben?**

*X ist bspw. ein Konzern, der hat ca. 10 weitere Tochtergesellschaften, die an den jeweiligen Börsen selber noch gehandelt werden, weil sie nur einen Teil der Aktien halten. Und dann hab ich in diesem Subsidiary Board, auch wenn die Tochter konsolidiert wird, eine Struktur, wo die eigenverantwortlich für das entsprechende Marktgebiet Entscheide treffen und zwar selbst hinsichtlich der Liquidität der Gesellschaft. Sie können sich nicht immer darauf verlassen, dass sie einfach vom Mutterkonzern finanziell in der Not gestützt werden*

### **Interview Experte 3, 12.07.2011, 14:00 – 15:00 Uhr**

#### **Wie sind Subsidiary Boards in Großbanken ausgestaltet (Aufbau & Aufgaben)?**

*Im Fall von X z.B. ist das Board in der Schweiz wichtig, weil X vor einigen Jahren eine wichtige Akquisition (...) getätigt hat (...). Und dementsprechend geht es da nicht nur um einen guten Markt, (...) sondern darum, dass man die Y jetzt so integriert, dass niemand, also Kernpersonal verloren geht, keine allzu vielen Klienten, usw. Da spielt dann das Subsidiary Board eine entscheidende Rolle als Identifikationsfigur für das Personal und die Klienten. Aber auch im Zusammenhang mit der Sensibilität, wie man mit dieser Akquisition umgeht. Das Subsidiary Board muss aber nicht aktiv nach außen auftreten.(...) Ein chairman eines Subsidiary Boards mag sehr wohl regelmäßig intensiv kommunizieren mit den Regulatoren des jeweiligen Landes. (...) Was zutrifft ist, dass man von diesen chairpersons sicher keine allzu große öffentliche Kommunikation erwartet, aber eine externe durchaus. Darüber hinaus aber gibt's Spezialisierungen, die einfach den Wert eines Subsidiary Boards in diesen Gebieten erhöhen. Zum Beispiel Private Banking. Die Schweiz ist im offshore Private Banking weltweit führend und auch aus einem Hauptsitz Frankfurt, Paris, London versteht man die strategischen und operationellen Dimensionen von Private Banking vielleicht nicht ganz so gut wie ein lokales Board (...). Das mag eine Erklärung sein, warum in der Schweiz, (...) gewisse Subsidiary Boards von Auslandsbanken hier doch eine bedeutende Rolle haben. Zweitens es ist ganz anders, wenn eine Finanzinstitution in einem bestimmten Land (...)einen Großteil ihrer globalen Operationen (...) hat. Das ist z.B. der Fall bei Z für Trade & Commodities. Die operating platform ist in Genf und die ist wichtiger als die in Paris oder London. Dementsprechend muss das Subsidiary Board auch irgendwie mehr Substanz bieten und mehr Input liefern. Als nächster Grund für die erhöhte Bedeutung eines Subsidiary Boards könnte man die kulturelle Kluft zwischen dem Land des Hauptsitzes und dem Land der Subsidiary (...) sehen. Dementsprechend müsste natürlich auch das Subsidiary Board den Hauptsitzvertretern eine echte Einsicht in den lokalen Markt und in die Substanz dessen, was die Bankindustrie in diesem Markt tut, abgeben. In diesem Fall sollte das Board für die kulturelle Annäherung mit ausgewiesenen Executives besetzt sein.*

#### **Haben Subsidiary Boards beim Thema Strategie ein Mitspracherecht?**

*Bei Subsidiary Boards stimmt es, dass die Hauptentscheide, die strategischen Entscheide, die allgemeine Stoßrichtung natürlich vom Hauptsitz gegeben werden. Im Board bestenfalls noch zur Kenntnisnahme, zur Ratifikation unterbreitet werden aus formal-juristischen Gründen, aber nicht aus inhaltlichen Gründen. Aber darüber hinaus kann es in einem Subsidiary Board eben darum gehen, diese Kernentscheide und deren Implementierung und deren Konsequenzen oder vor deren Verabschiedung durch Debatte, durch einen Input zu nähren (...), zu der natürlich die externen Board-Mitglieder, (...) einen namhaften Beitrag leisten. Es kommt sehr auf die Finanzinstitution an, ob sie davon Gebrauch machen will oder nicht.*

#### **Braucht es überhaupt Subsidiary Boards für die Kontrolle?**

*Das Mutterhaus bzw. das zentrale Board gibt Weisungen, die lokalen Subsidiary Boards haben prioritär eine erfüllende Funktion auch in der Überwachung. Boards können Kontrolle ausüben, aber eine andere Art von Kontrolle als die tägliche Kontrolle. Die täglichen und monatlichen Kontroll-Outputs, auf Geschäftsleitungsstufe, (...), die sind auch nicht für ein Board bestimmt. Sie dienen hauptsächlich der Steuerung des Geschäftes. Im Gegensatz dazu braucht ein Board Berichte zwecks Erfüllung der Aufsichtsfunktion. Der Inhalt der Berichterstattung ist dabei anders. Die zeitliche Regelung, die zeitliche Häufigkeit muss zwangsläufig auch anders sein. Bestenfalls auf Monatsbasis, mehr nicht.*

**Sind Sie der Meinung, dass Subsidiary Boards von Großbanken aktiver sein müssen? Weshalb?**

*Es ist ein guter Hinweis darauf, wann ein Board wirklich wichtig ist (...), sich die Frage zu stellen (...), wie oft das Board, insbesondere in den Subsidiaries, die verschiedenen (...) Berichte sieht. Wenn es viermal im Jahr ist, dann dürfte man davon ausgehen, dass das Board vielleicht nicht so wichtig ist. Außer, auf der Agenda stehen ganz wichtige Traktanden (...).*

*Ich wäre nicht so negativ und so gleichgültig bzgl. Subsidiary Boards (...). Ich glaube, im Finanzbereich, der so viel mehr reguliert ist als alle anderen, (...) spielen Subsidiary Boards wahrscheinlich eine andere, sprich eine erhöhte Rolle (...).*

*Ich unterstütze die Meinung, dass man nur dann von einem aktiven Subsidiary Board reden kann, wenn mindestens 50% Externe vertreten sind. In der umgekehrten Mehrheitsbildung würden die Hauptgespräche natürlich am Hauptsitz des Mutterhauses stattfinden wo die Leute, im Prinzip, die in einem Subsidiary Board tätig sind, sowieso anwesend sind. Die Aussage hängt auch davon ab, wie das Board vom jeweiligen CEO eingesetzt wird(...) Sie haben Board-renitente CEOs und sie haben Board-freundliche CEOs. Und insbesondere in einer Subsidiary ist das wichtig.*

**Was werden die wichtigsten Subsidiary Board Rollen der Zukunft sein, welche Rollen werden an Bedeutung verlieren? Weshalb?**

*Bisher haben die Arbeitgeber oder die Institutionen vor allem Leute gesucht, die aus dem Milieu der Anwälte, der Treuhänder kamen, hier und da der verdienstvollen ehemaligen Executives zweiter oder dritter Kategorie. Das ändert sich. Gerade nach der Krise. (...) Da wollen die Banken Top Schweizer (...). Ich glaube, das ist ein Trend, der da ist und der wird sich nicht so schnell verändern oder sich selber ablösen.*

**Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards nach der Krise verändert?**

*Wir beobachten, dass Subsidiary Boards für die Zentralen von Banken wichtiger werden.*

**Wie reagieren die Banken auf die Forderung nach aktiven Subsidiary Boards?**

*Dass Boards eine Bremse sind, würden CEOs und Geschäftsleitungsmitglieder auch von einem Haupt-Board behaupten, weil die Institution Board wurde mit unterschiedlicher Auffassung in den verschiedenen Ländern mit der Absicht gegründet, ein Checks & Balance zum CEO / zur Geschäftsleitung aufzurichten. Und dementsprechend ist es fast von Natur aus so, dass ein CEO ein Board eher als lästig empfinden muss.*

**Gibt es Tendenzen, das Thema Subsidiary Boards stärker in den Aufsichtsfokus zu stellen – hier oder im Ausland?**

*Inhaltlich wird sich nicht unbedingt etwas ändern. Aber was zunehmen wird, ist die Bedeutung des Subsidiary Boards in Zusammenhang mit Compliance und Erfüllung regulatorischer Anforderungen, weil dieselben in einer wahren Explosion begriffen sind.*

*Also die Regulatoren üben einen Druck aus, wonach die Subsidiary Boards immer mehr ein ganz ähnliches Kaliber, eine ähnliche Rolle inhaltlich ernsthaft doch spielen sollen wie die main boards der Hauptsitze. (...) Also ich wage die Prognose, dass die Subsidiary Boards in den nächsten 3,5,7 Jahren, insbesondere bei Banken, aber bei Versicherungen auch, an Bedeutung zunehmen – nur deswegen.*

**Werden Subsidiary Board Mitglieder verantwortlich gemacht, wenn etwas schief läuft?**

*Ich glaube, weil eben die regulatorischen Anforderungen steigen, immer zahlreicher werden, immer akribischer werden, immer mehr in die Sphäre der persönlichen Verantwortung eines jeden Board-Mitgliedes eingreifen, so dass man nicht nur die entsprechende Erfahrung auf der einen Seite braucht, sondern wahrscheinlich Leute, die bereit sind sich zu engagieren.*

## **Interview Experte 4, 16.08.2011, 10:30 – 11:30 Uhr**

### **Wie sind Subsidiary Boards in Großbanken ausgestaltet (Aufbau & Aufgaben)?**

*Es hat viele ehemalige Banker in den Subsidiary Boards, die sagen: Ich hab mal eine Bank geleitet, war CEO und jetzt gehe ich zu einer kleinen Bank und dann, wenn das nächste IT-Projekt kommt, ist es ja schon nicht schlecht, wenn ich im VR jemanden habe, der in der Schweiz schon mal ein IT-Projekt durchgesetzt hat.*

### **Haben Subsidiary Boards beim Thema Strategie ein Mitspracherecht?**

*Die strategischen Entscheide werden so oder so im Mutterhaus getroffen. Ob man drei oder fünf VR hat, das würde nicht groß was ausmachen. Es gibt vielleicht eine gute Diskussion, aber das kann ich auch mit Consultants lösen, da braucht's keinen VR als solches. Und bei diesem Zentralismus hat auch der VR nicht viel zu sagen. Die Strategie wird oben gemacht*

### **Braucht es überhaupt Subsidiary Boards für die Kontrolle?**

*Wenn sie ein gutes Audit Committee haben, können sie schon noch was rausholen. Kontrolle im Sinne einer begleitenden Funktion, schauen ob's läuft, sind die Prozesse richtig aufgestellt, Vier-Augen-Prinzip. Ob sie, wenn da drin einer bescheißt, den finden, das ist eine andere Frage. Aber sie können sicher die Risiken abschätzen, schauen: Wollen wir das machen, wollen wir in strukturierte Produkte reingehen. Die Fragen, denke ich, kann in einer mittelgroßen Auslandsbank ein guter VR diskutieren. Wenn das Mutterhaus dann sagt, wir wollen das, ja dann ist es halt so. Das ist dann immer so, das ist wenn in einer Schweizer Bank der Hauptaktionär, der 80% hat, sagt wir wollen, dann will er auch und dann ist es halt so. Aber ich denke schon die Diskussionen könnten besser sein.*

*Die Kontrolle des lokalen Managements ist immer ein Corporate Governance-Problem. Ich meine UBS ist nicht vom VR kontrolliert worden, das geht gar nicht. Eine kleine Bank kann.*

### **Was waren und sind die größten Fehler, die Banken in Bezug auf Subsidiary Governance gemacht haben oder immer noch machen?**

*Ich denke, das große Problem ist, dass man bei den VR immer noch nicht recht weiß, weshalb man sie hat.*

### **Wie würden Sie die Subsidiary Boards von Großbanken idealerweise gestalten?**

*Wenn sie in New York Investment Banking haben, sollte auch der VR etwas davon verstehen. (...) Aber auch ein VR Novartis USA sollte ein wenig eine Ahnung haben von Kopfwehtabletten, sonst ist er ebenso verloren. Von der Geschäftstätigkeit als solches sollte ich schon ein wenig Ahnung haben.*

### **Denken Sie, dass gewisse Probleme bei Banken, die zur vieldiskutierten Krise geführt haben, durch bessere Subsidiary Boards hätten vermieden werden können?**

*Meiner Meinung nach hat Corporate Governance eine Limite ab einer gewissen Größe.*

*Sowas Großes wie UBS kann nicht mehr durch einen VR überblickt werden.*

*Man muss es auch klar sagen: Ein VR ist beschränkt mit seinen Pensen. Das sind fünf Sitzungen. Man ist Gott froh, wenn einer fünfmal kommt und die auch etwas im Griff hat und das Zeug liest und etwas versteht.*

### **Wie reagieren die Banken auf die Forderung nach aktiven Subsidiary Boards?**

*Ich hatte mal einen Fall, da kam das Mutterhaus und meinte: nein, das kann doch nicht sein, dass drei Externe, Schweizer Verwaltungsräte mir reinreden, was ich machen soll. Die haben sich sehr fest ins operative Geschäft eingemischt. Die Funktion vom VR ist nicht immer allen*

*klar. Sehr häufig ist ja der im VR, der vom Mutterhaus delegiert ist, eigentlich der Chef dieses Geschäftszweigs im Ausland. Für den ist es noch recht schwer, sich aus dem Operativen herauszuhalten. Er ist zwar im VR, sollte aber nicht reinreden. Er bekommt zwar das Reporting, kann aber nicht reinreden. Das ist manchmal ein Dilemma.*

*Also ich glaube eine gute Diskussion in einem Vorstand kann durchaus genügen, wenn der Geschäftsführer, der Hauptaktionär darauf hören will, wo er aufpassen muss, wo muss er vielleicht auch einen Externen oder die Revision oder einen Internen beauftragen. (...) Und wenn er das nicht will, dann nützen ihm auch 20 Board-Meetings nichts. Dann geht's einfach nicht. Es ist die Frage möchte ich's oder möchte ich es nicht.*

*Dort kommt manchmal ein wenig ein Umdenken, aber im Moment, denke ich, ist natürlich jeder VR für's Mutterhaus eine Institution mehr, die mühsam ist, die stoppt, die wieder ein Mittagessen mehr bedeutet. Aber wenn es dann wirklich brennt, Kontrollfunktionen sind immer unnötig, bis man merkt, dass sie etwas verhindern konnten.*

*Das Thema wird ein starkes Spannungsfeld bleiben. Das Problem ist wenn sie schwache VR wählen, dann können sie sich nachher nicht beklagen, wenn die VR nichts bringen. Dann müssen sie nicht sagen, es ist überflüssig. Wenn sie gute VR wählen, dann haben sie eine Sicherheit. Das scheint mir etwas das Dilemma vom Sicherstellen. Wenn das Mutterhaus schwache VR-Leute aussucht, dann können sie sich nicht wundern, wenn die nix bringen. Wenn sie gute Leute suchen, dann müssen sie auch damit klarkommen und dann muss der vom Mutterhaus auch mal sagen: Nein, Punkt, das ist ein Entscheid vom Mutterhaus, wir machen das jetzt nicht so, aber die Diskussion hat stattgefunden. Und dann muss vielleicht mal einer sagen: Nein, das kann ich nicht, ich geh raus, das ist mir zu riskant, was das Mutterhaus machen möchte*

### **Wird die Attraktivität des Finanzplates Schweiz durch höhere / strengere Anforderungen an Subsidiary Boards gestärkt oder geschwächt?**

*Ich denke, die Schweiz ist nicht streng. Sie überwacht den VR nicht. Sie sagt einfach das sind die Bedingungen, die müssen erfüllt werden. Ob eine Bank in die Schweiz kommt oder nicht, das scheitert nicht an der VR-Frage. Wenn es mal strafrechtliche Maßnahmen gegeben hätte, bspw. die UBS-Spitze an die Kasse gekommen wäre, dann könnte vielleicht der ein oder andere sagen: das mach ich nicht.*

*Es kommt etwas auf die Organisationen an. Die klassischen großen mit Matrixorganisationen würden wahrscheinlich am liebsten auf ihre Subsidiary Boards verzichten. Nehmen wir ein teures Konglomerat, das keine Bank ist, aber eine Bank in der Schweiz hat. Die sind natürlich froh über Regulierung, weil es ihr eigenes Kapital schützt. (...) Ob ich dann einen VR habe oder ein Audit Committee oder eine stärkere externe Revision, das weiß ich nicht. Gäbe es keine FINMA, ich denke in den Fällen gäbe es schon noch etwas, das über das Minimum des OR geht, Richtung FINMA.*

### **Werden Subsidiary Board Mitglieder verantwortlich gemacht, wenn etwas schief läuft?**

*Momentan gehen sie etwas stark immer auf den VR, das ist eine generelle Tendenz, die ich etwas heikel finde. Das kommt auch aus den Corporate Governance-Diskussionen in England, dass der VR – das war mal die SOX-Idee – am Schluss für alles verantwortlich ist. (...) Das ist etwas ein Problem für die Kleinen. Für die großen Banken wird der VR immer wegkommen, weil er sagen kann, das konnte er ja gar nicht wissen, das ist auf mittlerem Kaderniveau entschieden worden. Ob er es nicht wissen konnte oder nicht wissen wollte, ist dann nicht mehr abzuklären. Bei einer kleinen Bank ist das natürlich viel näher. (...) Ich denke, VR einer kleinen Bank zu sein, ist mittlerweile eine recht riskante Sache geworden, weil man praktisch einen Blankoscheck gibt, dass die Leute, die ich habe, gut arbeiten. Und wenn sie einen Scheiß machen, hänge ich. Da ist das Enforcement eindeutig stärker, dort kommt der VR gleich dran, wenn etwas schief läuft.*



## **Interview Experte 5, 17.08.2011, 10:00 – 11:15 Uhr**

### **Wie sind Subsidiary Boards in Großbanken ausgestaltet (Aufbau & Aufgaben)?**

*Wenn eine Auslandsbank in die Schweiz kommt, haben wir ein eminentes Interesse, dass die Schweizer Tochterbank unseren aufsichtsrechtlichen Vorstellungen genügt. Das sind einerseits die Gewährsvoraussetzungen und dann müssen wir auch sicherstellen, dass genügend Swissness drin ist. (...) Wir können nicht zulassen, dass irgendein deutscher Bankkonzern (...) oder ein japanischer oder chinesischer Bankkonzern eine Schweizer Tochterbank gründet und einfach drei Chinesen in den VR setzt der Form halber. Das sind dann reine Konzernvertreter. Aus Schweizer Aufsichtsoptik haben wir ein Interesse, dass (...) Schweizer Compliance spielt. Und dann müssen wir eine qualifizierte Anzahl Board-Mitglieder haben, die die Swissness vertreten, die mit den lokalen Gepflogenheiten vertraut sind.*

*Wir erwarten von einem VR, dass er das nötige Rüstzeug bringt, wenn er sich der Wahl stellt, und nicht, dass er sich als VR die Erfahrung erst aneignet. Das heißt nicht, dass nicht auch Anwälte geeignet sein können mit den fachlichen Voraussetzungen. Auf VR-Ebene erwarten wir nicht zwingend, dass jedes Mitglied schon eine Bank von innen gesehen hat. Wir schauen die Gesamtzusammensetzung an, die muss stimmen. Das heißt, ein Teil muss sicher langjährige Bankerfahrung nachweisen, es ist aber auch nicht schlecht, wenn man einen Anwalt hat. Vielleicht kann man auch einen haben- also bspw. ein Politiker, der hat auch nie bei einer Bank gearbeitet, aber er kann durchaus wertvolle Aspekte einbringen aufgrund seiner politischen Erfahrung.*

### **Braucht es überhaupt Subsidiary Boards für die Kontrolle?**

*Die Kontrolle des eigenen Managements ist die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des VR in der Schweiz. Dass er sein eigenes Management im Griff hat und nicht, dass das Management dem Konzern rechenschaftspflichtig ist und vom Ausland gesteuert wird sondern vor Ort vom Schweizer VR.*

### **Corporate Governance von Banken war und ist ein großes Thema. Über Subsidiary Governance und die Subsidiary Boards liest man nichts. Weshalb ist das so?**

*Subsidiary Boards waren ein sehr wichtiges Thema in der Krisenverarbeitung (...). Aber die Rolle vom Subsidiary Board ist als solche natürlich nicht isoliert untersucht worden oder wahrgenommen worden, sondern die Rolle vom Konzern-VR generell. Wenn man jetzt Großbanken nimmt, da sind es verschiedenste Ursachen gewesen aber eine Ursache war vielleicht, dass man gesagt hat, der VR war zu weit weg. Aber da hat man den Konzern-VR im Visier gehabt und weniger das Subsidiary Board. Man hat gesagt der war zu spät, zu weit weg, hat selber nicht verstanden, welche Risiken im eigenen Unternehmen vorhanden waren.*

### **Sind Sie der Meinung, dass Subsidiary Boards von Großbanken aktiver sein müssen? Weshalb?**

*Es ist schwierig zu sagen, ob die Subsidiary Boards zu passiv sind. Ich denke, sie sind relativ aktiv aus dem Grund, dass wir bankaufsichtsrechtlich auch eine aktive Rolle erwarten. Über die Gewähr erwarten wir, dass sie sagen, wie die Bank gesteuert wird, dass sie nicht nur konzerngesteuert werden, sondern dass sie eine eigene Meinung einbringen, dass sie eine eigene Risikopolitik formulieren für die Bank, ein eigenes Risikomanagement auf die Beine stellen und eben die Swissness und die Optik reinbringen. Und aus dem heraus denke ich schon, dass es nicht nur Strohmänner oder Hampelmänner sind oder Platzhalter, sondern aktive VR.*

*Es ist klar, in einem Konzern hat man immer den inhärenten Widerspruch. Es wäre naiv zu glauben, dass in einem Konzern eine Tochterinheit völlig frei agieren kann. Es kommt immer die Weisung von oben herab, aber wichtig ist dann, dass sie Weisung nachher umgesetzt wird*

*relativ autonom in einer eigenständigen Optik und unter Berücksichtigung des Schweizer Aufsichtsrecht und der Schweizer Gepflogenheiten. Es ist nicht tolerierbar, dass der Konzern Risikopolitik definiert, Limiten setzt und ein Subsidiary Board die nur noch kopiert und unreflektiert einfach anwendet. Sondern wir wollen eine eigenständige Meinung und dass auch ein Subsidiary Board in der Schweiz genug Persönlichkeit hat, um allenfalls einer Konzernpolitik zu widerstehen (...). Also man erwartet da schon eine aktive Rolle vom Schweizer VR.*

### **Was waren und sind die größten Fehler, die Banken in Bezug auf Subsidiary Governance gemacht haben oder immer noch machen?**

*(...) wenn eine Schweizer Tochterbank besteht, ist für uns die Schweiz interessant. Die Konzernperspektive ist auch interessant, aber wir wollen auch (...) die Schweizer Perspektive und darum wollen wir ein solides Aufsichtsregime haben für die Schweiz (...). Weil es nutzt uns nichts, wenn der Konzern hopp geht, oder wenn man nicht auf eine solide Grundlage in der Schweiz abstützen kann. Das war auch eine Erkenntnis aus der Krise. Man hat immer die Konsolidierungsgrundsätze hochgelobt und gesagt es langt. Also im Prinzip ist man fast zu weit gegangen in der Überbetonung der Konsolidierungsgrundsätze und hat die Einzelstaatsperspektive, die Einzelinstitutsperspektive fast etwas vernachlässigt.*

### **Ist es überhaupt möglich, eine Großbank von der Zentrale aus zu überblicken?**

*Ich bin nicht sicher, ob man den VR da nicht allzu fest überfordert. Wahrscheinlich, bei einem ganz großen Unternehmen, ist es brutal schwierig und letztlich einfach Glück oder Pech, was dann passiert. Let's face it: in einem Unternehmen von 30'000, 50'000 Mitarbeitenden.*

### **Hat sich die Rolle der Subsidiary Boards nach der Krise verändert?**

*Da ist glaube ich ein wichtiger Punkt, wo man Korrekturbedarf geortet hat: Er ist darauf angewiesen, dass die richtigen Informationen mit den richtigen Häppchen an ihn herangetragen werden in der richtigen Periodizität und auch in verständlichen Worten letztlich.*

*Die Erwartungen an Subsidiary Boards waren immer gleich, aber in der Wahrnehmung schaut man besser drauf. Ich könnte mir vorstellen, dass man da noch einen Schritt weitergeht in der Corporate Governance Praxis. Wohlgermerkt: Man hat noch nichts reguliert in dem Bereich, aber die Praxis wird da, denke ich, noch einen Schritt weitergehen und nochmal ein aktiveres Rollenverständnis erwarten von Subsidiary Boards.*

### **Wird die Qualität der Arbeit von Subsidiary Boards kontrolliert?**

*Die obere Führungsebene (...) hat Gewährfunktionen; die müssen Gewähr bieten, dass sie fachlich das Geschäft überblicken können, dass sie die nötige Erfahrung haben, die Bank führen zu können, sie müssen aber auch reputationell, also vom Charakter her, gewisse Gewähr bieten. Das prüfen wir anhand verschiedenster Dokumente und Unterlagen. (...) und vielfach finden dann auch noch Gespräche statt(...).*

### **Wie reagieren die Banken auf die Forderung nach aktiven Subsidiary Boards?**

*In der Praxis ist es zum Teil eher störend, wenn man einen Konzern führen möchte, wenn man Rücksicht nehmen muss auf ein Board der Tochtergesellschaften. Die meisten Konzerne sind wahrscheinlich so geführt, dass sie aus der Zentrale heraus, aus der Konzernleitung heraus sehr straff geführt werden und dann wirkt natürlich so ein Supervisory Board (...) gemeinhin als eher störend empfunden, als zusätzliche Last. (...) Es ist vordergründig sicher im Interesse jedes Geschäftsleitungsmitglieds, dass er versucht ist zu sagen ein schwacher VR dient mir mehr. Da kann ich meine Interessen durchsetzen, den kann ich mehr manipulieren, da kann ich mich verwirklichen wie ich will. Das ist gar nicht im Sinne des Bankaufsichtsgesetzes, das das Checks-and-Balances-Prinzip hochhält.*

## Literaturverzeichnis

- Adams, R. B., & Ferreira, D. 2004. Gender diversity in the boardroom: European Corporate Governance Institute.
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H., & Jackson, G. 2008. An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementaries. *Organization Science*, 19(3): 475-492.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. 2003. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447-465.
- Akerlof, G. A. 1970. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- Aoki, M. 2001. *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: MIT Press.
- Aram, J. D., & Cowen, S. S. 1983. *Information for corporate directors: The role of the board in the management process*. New York: National Association of Accountants.
- Astley, W. G., & Zajac, E. J. 1990. Beyond dyadic exchange: Functional interdependence and sub-unit power. *Organization Studies*, 11: 481-501.
- Baliga, B. R., & Jäger, A. M. 1984. Multinational corporations: Control system and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15: 25-40.
- Bank for International Settlements. 2010. Principles for enhancing corporate governance. In B. C. o. B. Supervision (Ed.). Basel.
- Bartlett, C. A. 1986. Building and managing the transnational: The new organisational challenge. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1986. Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 4(6): 87-94.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1992. What is a Global Manager? *Harvard Business Review*, 70: 124-132.
- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. 1999. Verbesserung der Unternehmensführung in Banken. Basel.
- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. 2006. Grundsätze für eine wirksame Bankenaufsicht. Basel.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. 1989. Diversification Strategy and R&D Intensity in Multiproduct Firms. *Academy of Management Journal*, 32(2): 310-332.
- Bazerman, M. H., & Schoorman, F. D. 1983. A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, 8: 206-217.
- Beatty, R. P., & Zajac, E. J. 1994. Managerial incentives, monitoring, and risk bearing: A study of executive compensation, ownership, and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly*, 39: 313-335.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. 2002. Corporate Governance and Control. In ECGI (Ed.). Brüssel.

- Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M., & Zimmermann, H. 2004. An Integrated Framework of Corporate Governance and Firm Valuation - Evidence from Switzerland, Vol. 24. Brüssel: ECGI.
- Berger, P. L., & Luckman, T. 1967. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Berle, A. A., & Means, G. C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The Macmillian Company.
- Bernet, B. 2004. Die strategische Führungsverantwortung des Bankverwaltungsrates. In H. C. Von der Crone, P. Forstmoser, R. H. Weber, & R. Zäch (Eds.), *Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts. Festschrift für Dieter Zobl zum 60. Geburtstag*. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Bhagat, S., & Black, B. S. 2002. The Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm performance. *Journal of Corporate Law*, 27(2): 231-256.
- Birkinshaw, J. M. 2003. Future Directions in International Business Research: The MNE, Subsidiary and Host Country Agendas. In N. Hood (Ed.), *The Multinational Subsidiary Management, Economic Development and Public Policy*: 301-312. Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Birkinshaw, J. M., Hood, N., & Jonsson, S. 1998. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3): 221-241.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. 1995. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26: 729-753.
- Björkman, I. 1994. Managing Swedish and Finnish Multinational Corporations: the Role of the Board of Directors in French und Norwegian Subsidiaries. *International Business Review*, 3(1): 47-69.
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. 2004. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35: 443-455.
- Black, B. S. 2001. Does Corporate Governance Matter? A Crude Test Using Russian Data. *University of Pennsylvania Law Review*, 149: 2131-2139.
- Bleicher, K. 1994. *Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- Böckli, P. 1992. *Das neue Aktienrecht*. Zürich: Schulthess.
- Böckli, P. 2000. Corporate Governance auf Holzwegen. Folgerungen für die Schweizer Praxis aus internationalen Vorstössen, *Neue Züricher Zeitung*. Zürich.
- Böckli, P. 2002. Harte Stellen im Soft Law. *Der Schweizer Treuhänder*, 11/2002: 981-996.
- Boeker, W. 1989. Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- Bogner, A., & Menz, W. 2002. Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*: 33-70. Opladen.

- Boone, A., Field, L., Karpoff, J., & Raheja, C. 2007. The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85: 66-101.
- Bortz, J., & Döring, N. 2002. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bosch, U., & Lannoo, K. 1995. Corporate Governance in Europe, *CEPS Working Report*, Vol. 12. Brüssel: Centre for European Policy Studies.
- Bostelman, J. T. 2003. *The Sarbanes-Oxley Deskbook*. New York.
- Bowman, E. H. 1972. Book Reviews. Directors: Myth an Reality. *Sloan Management Review*, 13(2): 92-93.
- Boyacigiller, N. 1990. The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21: 357-381.
- Brändle, P. 2007. *Board of directors and strategy: directors' involvement in international diversification decisions in Swiss firms*. University of St. Gallen, St. Gallen.
- Brellochs, J. 2008. *The Corporate Governance of Subsidiaries in Multinational Corporations. Theoretical Analysis and Empirical Evidence from Europe*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Brellochs, J., & Steger, U. 2006. Most multinationals now derive most of their value from subsidiaries. So, why do so few have robust systems in place to ensure that principles of governance are applied consistently across their organisational networks?, *Financial Times*. London.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. M., & Nobel, R. 1999. Knowledge transfer in acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 439-462.
- Bungard, W., Holling, H., & Schultz-Gambard, J. 1996. *Arbeits- und Organisationspsychologie in Forschung und Praxis*. Weinheim: PsychologieVerlagsUnion.
- Caldwell, C., & Karri, R. 2005. Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, 58: 249-259.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. 2001. The Strategic Context of External Network Ties: Examining the Impact of Director Appointment on Board Involvement in Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 44: 639-660.
- Carrott, G. 1990. A board's window in the world. *Directors and Boards*, Summer: 33-38.
- Castaldi, R., & Wortman, M. S. 1984. Board of directors in small corporations: An untapped resource. *American Journal of Small Business*, 9(2): 1-11.
- Caves, R. E. 1982. *Multinational Enterprises and Economic Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Chang, E., & Taylor, M. S. 1999. Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries. *Journal of Management*, 25(4): 541-565.
- Charan, R. 2005. *Boards that deliver*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clarkson, M. B. E. 1994. A Risk Based Model of Stakeholder Theory. Toronto: The Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

- Clendenin, W. D. 1972. Company presidents look at the board of directors. *California Management Review*, 16(3): 60-66.
- Connolly, T. E., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. 1980. Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*, 5(2): 211-217.
- Core, J. E., Guay, W. R., & Rusticus, T. O. 2006. Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations. *Journal of Finance*, 61(2): 655-687.
- Costello, A. O. 2002. *Corporate Governance in Multinational Corporations: Aligning Interests of Subsidiaries and Headquarters*. Unpublished Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana.
- Crow, R. 2004. Playing with financial fire, *The Australian Financial Review*, Vol. 61.
- Cullen, J., & Parboteeah, P. 2008. *Multinational Management. A Strategic Approach*. Mason: Thomson Higher Education.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1993. Board Directors Leadership and Structure: Control and Performance Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(5): 335-386.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. 1994. Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 37: 1603-1617.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. 2003a. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3): 371-382.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Rajagopalan, N. 2003b. Governance Through Ownership: Centuries of Practice, Decade of Research. *Academy of Management Journal*, 46(2): 151-158.
- Daily, C. M., Johnson, J. L., & Dalton, D. R. 1999. On the Measurements of Board Composition: Poor Consistency and a Serious Mismatch of Theory and Operationalization. *Decision Sciences*, 30(1): 83-95.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. 1998. Meta-Analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. 1999. Number of directors and financial performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42: 674-686.
- Davis, G. E., & Useem, M. 2002. Top Management, Company Directors and Corporate Control. In A. M. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*: 232-258. Thousand Oaks: Sage.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Deakin, S., & Konzelmann, S. J. 2003. Learning from Enron, *CIBAM conference on Corporate Governance*. Cambridge: ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
- Demb, A., & Neubauer, F. F. 1990. Subsidiary Company Boards Reconsidered. *European Management Journal*, 8(4): 480-487.
- Demb, A., & Neubauer, F. F. 1992. The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3): 9-20.

- Demsetz, H., & Lehn, K. 1985. The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93: 1155-1177.
- Denis, D. K. 2001. Twenty-Five Years of Corporate Governance Research...and Counting. *Review of Financial Economics*, 10: 191-212.
- DiMaggio, P., & Powell, W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Donaldson, L. 2001. *The Contingency Theory of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1994. Boards and Company Performance - Research challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3): 151-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 30(1): 65-91.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. 1991. Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(Summer Special Issue): 145-164.
- Drobetz, W., Schillhofer, A., & Zimmermann, H. 2003. *Ein Corporate Governance Rating für deutsche Publikumsgesellschaften*. Basel: Universität Basel.
- Drucker, P. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Du, Y., Deloof, M., & Jorissen, A. 2011. Active Boards of Directors in Foreign Subsidiaries. *Corporate Governance: An International Review*, 19(2): 153-168.
- Dünnenberger, S. 2010. Führen heisst nicht verwalten, *St. Galler Tagblatt*. St. Gallen.
- Durisin, B., & Puzone, F. 2009. Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 266-291.
- Durnev, A., & Kim, E. H. 2002. *To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation*: University of Michigan: Business School.
- Economiesuisse. 2002. Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich.
- Economiesuisse. 2007. Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Zürich.
- Economist. 2011. The doofus factor. How can you tell a good board of directors from a bad one? New York.
- Economist Intelligence Unit. 2010. Rebuilding trust: Next steps for risk management in financial services.
- Egelhoff, W. G. 1984. Patterns of control in U.S., U.K. and European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Fall: 73-83.
- Eisenhardt, K. M. 1988. Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3): 488-544.
- Eisenhardt, K. M. 1989a. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.

- Eisenhardt, K. M. 1989b. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. 1989c. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32: 543-576.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. 1997. Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 39: 42-62.
- Fairchild, L., & Li, J. 2005. Director Quality and Firm Performance. *The Financial Review*, 40: 257-279.
- Fama, E. F. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economics*, 88: 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26: 327-349.
- Filatotchev, I., & Boyd, B. K. 2009. Taking Stock of Corporate Governance Research While Looking to the Future. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 257-265.
- Filatotchev, I., & Toms, S. 2003. Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies. *Journal of Management Studies*, 40(4): 895-920.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing Value form the Corporate Image*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24: 489-505.
- Fredrickson, J. W., & Iaquinto, A. 1989. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32: 516-542.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 15(3): 88-106.
- Fritz, G. 2004. *Der Parmalat-Skandal*. Wien: Buchverlage Kremayr & Scheriau.
- Gabrielsson, J. 2007. Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies. *International Small Business Journal*, 25(5): 511-537.
- Gabrielsson, J., & Huse, M. 2009. Context, behaviour and evolution. Challenges in research on boards and governance. In M. Huse (Ed.), *The Value Creating Board. Corporate governance and organizational behaviour*: 536. New York: Routledge.
- Gales, L. M., & Kesner, I. F. 1994. An Analysis of Board of Director Size and Composition in Bankrupt Organizations. *Journal of Business Research*, 30(3): 271-282.
- Garratt, B. 2003. *The Fish Rots from the Head - The Crisis in our Boardrooms: Developing the Crucial Skills of the Competent Director*. London: Profile.
- Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management and Learning*, 4: 75-90.



- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1990. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625.
- Ghoshal, S., & Moran, P. 1996. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1): 13-17.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. 1989. Internal Differentiation within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4): 323-337.
- Gillies, J., & Dickinson, M. 1999. The Governance of Transnational Firms: some preliminary hypotheses. *Corporate Governance: An International Review*, 7(3): 237-247.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Golinelli, G. M., & Vagnani, G. 2002. Corporate Governance as a Viable System: the Role of Intra-and Inter-Systemic Relationships. In I.-I. d. E. d'Impresa (Ed.), *Design organisationnel: créer, innover, relier*. Nancy: University of Milan.
- Gompers, P. A., Ishii, J. L., & Metrick, A. 2001. Corporate Governance and Equity Prices, Vol. 8449. Cambridge.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.
- Gorton, G., & Schmid, F. 1999. Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: Empirical evidence from Austrian cooperative banking. *Journal of Corporate Finance*, 5: 119-140.
- Gourevitch, P. A. 2003. The Politics of Corporate Governance Regulation. *The Yale Law Journal*, 112(1829-1880).
- Guerrera, F., & Thal-Larsen, P. 2008. Gone by the Board: why the directors of big banks failed to spot credit risks, *Financial Times*.
- Gup, B. E. 2007. Basel II: operational risk and corporate culture. In B. E. Gup (Ed.), *Corporate Governance in Banking. A Global Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Hamilton, S., & Micklethwait, A. 2006. *Greed and Corporate Failure - The Lessons from Recent Disasters*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hansmann, H., & Kraakman, R. 2000. The Essential Role of Organizational Law. *The Yale Law Journal*, 110(3): 387-440.
- Harris, D., & Helfat, C. E. 2007. The board of directors as a social network: a new perspective. *Journal of Management Inquiry*, 16(3): 228-237.
- Harris, M., & Raviv, A. 1991. The Theory of Capital Structure. *Journal of Finance*, 46: 297-355.
- Hart, O. 1995. Corporate Governance: Some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430): 678-689.
- Harzing, A. W. K. 2000. An empirical test and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1): 101-120.
- Hedlund, G. 1980. The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision Making in Swedish Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 1: 23-36.

- Hedlund, G. 1981. Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters subsidiary relationships in Swedish MNCs. In L. Otterbeck (Ed.), *The management of headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations*: 25-78. New York: St. Martin Press.
- Hedlund, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*(Summer Special Issue): 73-90.
- Hendry, J. 2005. Beyond Self-Interest: Agency Theory and the Board in a Satisficing World. *British Journal of Management*, 16: 55-63.
- Hendry, K., & Kiel, G. C. 2004. The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4): 500-520.
- Hennart, J.-F. 2001. Theories of Multinational Enterprise. In A. M. Rugman, & T. L. Brewer (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business*: 127-149. Oxford: Oxford University Press.
- Heracleous, L. 2001. What is the Impact of Corporate Governance on Organisational Performance? *Corporate Governance: An International Review*, 9(3): 165-173.
- Heracleous, L. 2004. The Strategic Role of the Board. *Corporate Governance Executive*, 2(1): 1-21.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. 2003. Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *Economic Policy Review*, 9(1): 7-26.
- Herman, E. S. 1981. *Corporate control, corporate power*. New York: Cambridge University Press.
- Hermann, M. 1987. The executive's latment: On structuring CEO-Board relations in the public and non-profit sectors. *Ohio State University Quarterly Report*, 11(3): 1-10.
- Herzog, L. 2010. *Aufgabenverteilung zwischen dem Verwaltungsrat der Mutter- und Tochtergesellschaft - Subsidiary Governance als Klärungshilfe*. Unpublished Bachelor Thesis, Hochschule Luzern - Wirtschaft, Luzern.
- Hilb, M. 2005a. *Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Hilb, M. 2005b. New Corporate Governance: from good guidelines to great practice. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5): 569-581.
- Hilb, M. 2008a. Integrierte Corporate Governance, *scorecard*: 7-9. Bern.
- Hilb, M. 2008b. *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools* (3 ed.). Berlin: Springer.
- Hilb, M. 2010. Redesigning Corporate Governance. *Swiss Business*, 01/2010: 20-24.
- Hill, C. W. L. 2003. *International Business: Competing in the Global Marketplace* (4 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 29(3): 383-396.
- Hilmer, F. G. 1994. The functions of the board: A performance-based view. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3): 170-179.

- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstetter, K. 2002. Corporate Governance in der Schweiz. Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe "Corporate Governance": 84. St. Gallen: *economiesuisse*.
- Hung, H. 1998. A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 06(2): 101-111.
- Hunter, A., & Brewer, J. 2003. Multimethod Research in Sociology. In A. Tashakkori, & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*: 557-594. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huse, M. 1993. Relational norms as a supplement to neo-classical understandings of directorates. An empirical study of boards of directors. *Journal of Socio-Economics*, 22(3): 219-240.
- Huse, M. 1995. Stakeholder Thinking and the Board of Directors in Owner/Manager Firms. In J. Näsi (Ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*: 197-214. Helsinki: LSR Publications.
- Huse, M. 1998. Researching the dynamics of board-stakeholder relations. *Long Range Planning*, 31: 218-226.
- Huse, M. 2005a. Accountability and creating accountability. A framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. *British Journal of Management*, 16(5): 65-80.
- Huse, M. 2005b. Corporate governance: understanding important contingencies. *Corporate Ownership & Control*, 2(4): 41-50.
- Huse, M. 2007. *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, M. 2009. Building blocks in understanding behavioural perspectives of boards. Developing a research stream. In M. Huse (Ed.), *The value creating board. Corporate governance and organizational behaviour*: 57-68. London: Routledge.
- Huse, M., & Eide, D. 1996. Stakeholder management and the avoidance of corporate control. *Business and Society*, 34(2): 211-243.
- Huse, M., & Rindova, V. 2001. Stakeholders' Expectation to Boards of Directors: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, 5: 153-178.
- Huse, M., & Solberg, A. G. 2006. Gender related boardroom dynamics: how women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21: 113-130.
- Hutchinson, M., & Gul, F. A. 2004. Investment Opportunity Set - Corporate Governance Practices and Firm Performance. *Journal of Corporate Finance*, 10(5): 729-752.
- IMD. 2003. Corporate Governance: How well do your subsidiaries measure up? Lausanne.
- Ingley, C., & Wu, M. 2007. The Board and Strategic Change: A Learning Organization Perspective. *International Review of Business Research Papers*, 3(1): 125-146.

- Ingley, C. B., & van der Walt, N. T. 2001. The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3): 174-185.
- Ingram, P., & Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1460-1482.
- Institute of International Finance. 2008. Interim Report of the IIF Committee on Market Best Practices. Washington, D.C.
- Iseli, T. 2008. *Führungsorganisation im Aktien-, Banken- und Versicherungsrecht*. Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Jäger, A. M. 1983. The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 14: 91-114.
- Jensen, M. C. 1986. Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76: 323-329.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behaviors, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 5-50.
- Jensen, M. C., & Roebuck. 1983. The Market for Corporate Control: Empirical Evidence. *Journal of Financial Economics*, 11: 5-50.
- Johnson, J., Daily, C. M., & Ellstrand, A. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22: 409-438.
- Johnsson, S. C., & Thomson, R. M. 1974. An Active Role for Outside Directors of Foreign Subsidiaries. *Harvard Business Review*, September-October.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-437.
- Kaen, F. R., Kaufman, A., & Zacharias, L. 1988. American political values and agency theory: A perspective. *Journal of Business Ethics*, 7: 805-820.
- Ketchen, D. J., Combs, J. G., Russell, C. J., Schook, C., Dean, M. A., Runge, J., Lohrke, F. T., Nahmann, S. E., Haptonstahl, D. E., Baker, R., Beckstein, B. A., Handler, C., Honig, H., & Lamoureux, S. 1997. Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40(1): 223-240.
- Kiel, G. C., Hendry, K., & Nicholson, G. J. 2006. Corporate Governance Options for the Local Subsidiaries of Multinational Enterprises. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6): 568-576.
- Kieser, A., & Walgenbach, P. 2003. *Organisation* (4 ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kim, B., Prescott, J. E., & Kim, S. M. 2005. Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: An agency theory perspective. *Journal of International Management*, 11: 43-66.
- Kim, K., & Limpaphayom, P. 1998. A test of the two-tier corporate governance structure: the case of Japanese keiretsu. *Journal of Finance*, 21(1): 37-52.
- Kirckpatrick, G. 2009. The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, *Financial Market Trends*, Vol. 2009/1: OECD.
- Klapper, L. F., & Love, I. 2002. Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets, Vol. 2818. Washington.

- Kogut, B., & Zander, U. 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- Kosnik, R. D. 1987. Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32: 163-185.
- Kosnik, R. D., & Bettenhausen. 1992. Agency Theory and the Motivational Effect of Management Compensation: An Experimental Contingency Study. *Group and Organization Management*, 17: 309-330.
- Kotter, J., & Heskett, J. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kruger, M. P. 1988. The Increasing Role of Subsidiary Boards in MNCs: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9: 347-360.
- Kruger, M. P. 1991. The Importance of the Role of Subsidiary Boards in MNCs: Comparative Parent and Subsidiary Perceptions. *Management International Review*, 31: 317-331.
- Kruger, M. P., & Rich, P. J. J. 1987. Strategic Governance: Why and How MNCs are Using Boards of Directors in Foreign Subsidiaries. *Columbia Journal of World Business*, Winter 39-45.
- Kumar, S., & Seth, A. 1998. The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships. *Strategic Management Journal*, 19(6): 579-599.
- Kvale, S. 1988. The 1000-page question. *Phenomenology and Pedagogy*, 6(2): 90-106.
- LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. 1998. Law and finance. *Journal of Political Economics*, 106: 1113-1155.
- LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. 2002. Investor protection and corporate valuation. *Journal of Finance*, 57: 1147-1170.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and Environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lawton, C., & Nestor, S. 2010. Bank Boards after the flood. The Changing Governance of the 25 Largest European Banks: Nestor Advisors.
- Leblanc, R. 2003. *Board of directors: an inside view*. York University Toronto, Toronto.
- Leblanc, R., & Gillies, J. 2003. The coming revolution in corporate governance. *Ivey Business Journal*, 68: 1-11.
- Leblanc, R., & Gillies, J. 2005. *Inside the boardroom. How boards really work and the coming revolution in corporate governance?* Mississauga: Wiley.
- Leblanc, R., & Schwartz, M. 2007. The black boxes of board process: gaining access to a difficult subject. *Corporate Governance*, 15(5): 843-851.
- Leksell, L., & Lindgren, U. 1982. The Board of Directors in Foreign Subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 13(1): 27-38.
- Lewellen, W. C., Loderer, C., & Martin, K. 1987. Executive compensation and executive incentive problems: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 9: 287-310.
- Locke, K. 2001. *Grounded Theory in Management Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Lombriser, R., & Ablanalp, P. A. 2005. *Strategisches Management* (4. Auflage ed.). Zürich: Versus.
- Long, T. 2006. This Year's Model: Influences on Board and Director Evaluation. *Corporate Governance*, 14(6): 547-557.
- Lorsch, J. W., & MacIver, E. 1989. *Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luo, Y. 2001. Determinants of local responsiveness: perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. *Journal of Management*, 27(4): 451-477.
- Luo, Y. 2005. Corporate governance and accountability in multinational enterprises: Concepts and agenda. *Journal of International Management*, 11: 1-18.
- Lynch, J. 1979. *Activating the Board of Directors: A Study of the Process of Increasing Board Effectiveness*. Harvard University.
- MacAvoy, P., & Millstein, I. M. 1999. The Active Board of Directors and its Effect on Performance of the Large Publicly Traded Corporation. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(4): 8-20.
- Mace, M. L. 1971. *Directors: Myth and Reality*. Boston: Harvard University Press.
- Macey, J. R., & O'Hara, M. 2003. The corporate governance of banks. *Economic Policy Review*, 9(1): 91-107.
- Macharzina, K., & Wolf, J. 2008. *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis* (6 ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Macus, M. 2002. *Towards a comprehensive theory of boards - conceptual development and empirical exploration*. University of St. Gallen, St. Gallen.
- Mallin, C. A. 2010. *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. 2006. *Designing Qualitative Research* (4 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. 1989. The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20: 489-514.
- Mayring, P. 1999. *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (4 ed.). Weinheim.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. 1999. Strategists on the board. *Organization Studies*, 30: 47-74.
- Meuser, M., & Nagel, U. 1991. ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In D. Garz, & K. Kraimer (Eds.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*: 441-471. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M., & Nagel, U. 2009. Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3 ed.: 35-60. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. 1983. Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer, & W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments*: 199-215. Newbury Park: Sage.
- Meyer, K. B., & Rollo, R. S. 2008. Board Think they're Doing a Good Job ... but CEOs Disagree. What Directors can do to Bridge that Disconnect. In H. Struggles (Ed.), *Heidrick & Struggles Governance Letter*, Vol. 2: 49-51.

- Miles, M. B., & Huberman, M. A. 1994. *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook* (2 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Millstein, I. M. 1995. The professional board. *Business Lawyer*, 50(4): 1427-1443.
- Minichilli, A., Gabriellson, J., & Huse, M. 2007. Board Evaluation: making a fit between the purpose and the system. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4): 609-622.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. 2009. Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance. *British Journal of Management*, 20: 55-74.
- Mintzberg, H. 1983. *Power In and Around Organizations*. Englewood: Prentice-Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-886.
- Mizruchi, M. S. 1983. Who controls whom? An examination of the relation between management and board of directors in large American corporation. *Academy of Management Review*, 8(3): 426-435.
- Molz, R. 1985. The role of the board of directors: Typologies of interaction. *Journal of Business Strategy*, Spring: 86-93.
- Monks, R. A., & Minow, N. 2001. *Corporate Governance* (2 ed.). Cambridge: Blackwell Publishing.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. 1995. *Corporate Governance*. Cambridge, MA: Blackwel.
- Müller, R. 2005. *Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer*. Zürich, Basel, Genf.
- Müller, R., Lipp, L., & Plüss, A. 1999. *Der Verwaltungsrat. Ein Handbuch für die Praxis* (2 ed.). Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Muth, M. M., & Donaldson, L. 1998. Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1): 5-28.
- Nader, R. 1984. Reforming corporate governance. *California Management Review*, 26(4): 126-132.
- Nadler, D. A. 2004. What's the board's role in strategy development? Engaging the board in corporate strategy. *Strategy & Leadership*, 32(5): 25-33.
- Nestor Advisors. 2009. Governance in Crisis: A comparative case study of six US investment banks, *NeAd Research Paper*.
- Newman, I., Ridenour, C. S., Newman, C., De Marco, G., & Paul, M. 2003. A Typology of Research Purposes and its Relationship to Mixed Methods. In A. Tashakkori, & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*: 167-188. Thousand Oaks.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. 1994. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6): 491-502.
- Nötzli Breinlinger, U. G. 2007. *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz*. Unpublished Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Odendahl, T., & Shaw, A. M. 2002. Interviewing Elites. In J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (Eds.), *Handbook of Interview Research: Context & Method*: 299-316. London: Sage.

- OECD. 2004. OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Paris.
- OECD. 2010. Corporate Governance and the Financial Crises. Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles: OECD Steering Group on Corporate Governance.
- Oesch, K. 2002. *Verwaltungsrat und Unternehmenskrisen*. Zürich: Orell-Füssli.
- Oliver, C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Ornstein, M. 1984. Interlocking directorates in Canada: Intercorporate or class alliance? *Administrative Science Quarterly*, 29: 210-231.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. 2004. Corporate Governance for Crooks? The Case for Corporate Virtue. In A. Grandori (Ed.), *Corporate Governance and Firm Organization*: 191-211. Oxford.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25: 833-848.
- Oviatt, B. M. 1988. Agency and Transaction Cost Perspectives on the Manager-Shareholder Relationship: Incentives for Congruent Interests. *Academy of Management Review*, 13: 214-225.
- Palmer, D. 1983. Broken ties: Interlocking directorates and Intercorporate coordination. *Administrative Science Quarterly*, 28: 40-55.
- Palys, T. S. 1997. *Research Decisions. Quantitative and Qualitative Perspectives* (2 ed.). Toronto: Harcourt Brace.
- Paterson, S. L., & Brock, D. M. 2002. The development of subsidiary-management research: Review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11: 139-163.
- Patton, A., & Baker, J. C. 1987. Why do not directors rock the boat? *Harvard Business Review*, 65(6): 10-12, 16, 18.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. 1991. The relative power of CEO's and boards of directors: Association with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2): 135-153.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. 1992. Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29: 411-438.
- Pennings, J. M. 1980. *Interlocking Directorates*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A., & McNulty, T. 1998. Power and Influence in and Around the Boardroom. *Human Relations*, 48(8): 845-872.
- Pettigrew, A. M. 1992. On Studying Managerial Elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.
- Pettigrew, A. M., & Whipp, R. 1991. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pfadenhauer, M. 2002. Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*: 113-130. Opladen.
- Pfeffer, J. 1972. Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 218-228.



- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. 1978. *The external control of organizations: A resource-dependence perspective*. New York: Harper & How.
- Phatak, A. 1989. *International Dimensions of Management*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Picard. 1980. Organizational structures and integrative devices in European multinational corporations. *Columbia Journal of World Business*, 15(1): 30.
- Plender, J., & Persaud, A. 2006. When compliance is not enough, *Financial Times*: 25.
- Pletscher, T. 2003. Corporate Governance: Best Practice in der Schweiz - Konzept und Umsetzung. *Die Volkswirtschaft*, 4: 14-16.
- Porter, M. E. 1986. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28: 9-40.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. 1987. *The multinational mission: Balancing local demands and global Vision*. New York: Free Press.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2009. Board of directors' contribution to strategy: a literature review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 292-306.
- Pye, A. 2004. The importance of context and time for understanding board behavior. *International Studies of Management & Organization*, 34(2): 63-89.
- Pye, A., & Pettigrew, A. M. 2005. Studying Board Context, Process and Dynamics: Some Challenges for the Future. *British Journal of Management*, 16: 27-38.
- Ragin, C. C. 2007. Comparative Methods. In W. Outhwaite, & S. P. Turner (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Science Methodology*: 67-81. London: SAGE Publications.
- Ramlogan, J. I. 2009. *New International Bank Governance. An Empirical Study based on Interviews with Chairpersons, Board Members, CEOs and Governance Experts of Global Financial Institutions*. Unpublished Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Ravasi, D., & Zattoni, A. 2001. Ownership structure and the strategic decision process: a comparative case study: Bocconi University - School of Management.
- Ravasi, D., & Zattoni, A. 2006. Exploring the Political Side of Board Involvements in Strategy: A Study of Mixed-Ownership Institutions. *Journal of Management Studies*, 53(8): 1671-1702.
- Rediker, K. J., & Seth, A. 1995. Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16: 85-99.
- Remenyi, D., Money, A., Price, D., & Bannister, F. 1998. The Creation of Knowledge Through Case Study Research. *The Irish Journal of Management*, 23(2): 75.
- Rindova, V. 1999. What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7): 953-975.
- Roberts, J. T., McNulty, T., & Stiles, P. 2005. Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16: 5-26.

- Roe, M. J. 2003. *Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact*. New York: Oxford University Press.
- Rosenstein, J. 1987. Why don't U.S. boards get more involved in strategy? *Long Range Planning*, 20(3): 20-34.
- Roth, K., & O'Donnell, S. 1996. Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 39: 678-703.
- Rüdisser, M. F. 2009. *Board of Directors at Work: An Integral Analysis of Nontransferable Duties under Swiss Company Law from an Economic Perspective*. Unpublished Dissertation, University of St. Gallen, St. Gallen.
- Ruess, M. 2010. *Supervisory Board Directors' Power and Influence in Strategic Decision-making Processes - a Theoretical and Empirical Exploration*. Unpublished Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Rugman, A. M. 1981. Research and Development by Multinational and Domestic Firms. *Canadian Public Policy*, 7(4): 604-616.
- Ruigrok, W., Peck, S. I., & Hansueli, K. 2006. Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss Companies. *Journal of Management Studies*, 43(5): 1201-1226.
- Russell Bernard, H. 2000. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sanders, W. G., & Carpenter, M. A. 1998. Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structures. *Academy of Management Journal*, 41: 158-178.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. 2000. Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1248-1264.
- Scott, J. 1985. Theoretical framework and research design. In F. N. Stokman, R. Ziegler, & J. Scott (Eds.), *Networks of Corporate Power*. Cambridge: Polity Press.
- Scott, W. R. 2003. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Seiler, N. 1999. The role of the EBRD in promoting sound corporate governance, *Law in transition*, Vol. Autumn 1999: 26-31: European Bank for Reconstruction and Development.
- Sekaran, U. 2003. *Research methods for business. A skill-building approach* (4 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Selznick, P. 1957. *TVA and the Grass-Roots*. Berkeley: University of California Press.
- Senior Supervisors Group. 2009. Risk Management Lessons from the Global Banking Crisis of 2008.
- Seth, A., & Rediker, K. J. 1993. Designing Corporate Governance Structures. In H. E. Glass, & M. A. Hovde (Eds.), *Handbook of Business Strategy*. Boston: Warren Gorham & Lamont.
- Sharp, D. J., & Salter, S. B. 1997. Project escalation and sunk cost: A test of international generalizability of agency and prospect theories. *Journal of International Business Studies*, 28: 101-121.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2): 737-783.

- Shull, B. 2007. Corporate Governance, bank regulation and activity expansion in the United States. In B. E. Gup (Ed.), *Corporate Governance in Banking: A Global Perspective*: Edward Elgar Publishing Limited.
- Smith, R. C., & Walter, I. 2006. *Governing the modern corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- SpencerStuart. 2010. A new outlook for boards. How the economic crises has affected the boards of European financial institutions.
- Steger, U. 2004. Global Corporate Governance - Issues, Framework and Evidence to Board Leadership. In U. Steger (Ed.), *Mastering Global Corporate Governance*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Steger, U., & Brellocks, J. 2006. Herding your subsidiaries towards good governance, *Financial Times*, Vol. April.
- Sternberg, E. 1997. The Defects of Stakeholder Theory. *Scholarly Research and Theory Papers*, 5(1): 3-10.
- Stiles, P. 2001. The Impact of the Board on Strategy: An Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38(5): 627-650.
- Stiles, P., & Taylor, B. 2001. *Boards at Work. How Directors View their Roles and Responsibilities*. New York: Oxford University Press.
- Stinchcombe, A. 1965. Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*: 142-193. Chicago: Rand McNally.
- Strebel, P. 2010. How is your company's corporate governance?: gulfnews.com.
- Strikwerda, J. 2003. An entrepreneurial model of corporate governance: devolving powers to subsidiary boards. *Corporate Governance*, 3(2): 38-57.
- Strikwerda, J. 2009. How to combine a group strategy with subsidiary governance?
- SWX Swiss Exchange. 2002. Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance. In SWX (Ed.). Zürich.
- Taggart, J. H. 1997. An evaluation of the integration-responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the UK. *Management International Review*, 37(4): 295-318.
- Tainio, R., Lilja, K., & Santalainen, T. J. 2003. The role of boards in facilitating or limiting learning in organizations. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*: 428-445. New York: Oxford University Press.
- Taylor, B. 2001. From corporate governance to corporate entrepreneurship. *Journal of Change Management*, 2(2): 128-147.
- Theisen, M. R. 2000. *Der Konzern - betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.
- Tosi, H. L., & Gomez-Mejia. 1989. The decoupling of CEO pay and performance. An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34: 169-189.
- Tricker, R. I. 1994. *International Corporate Governance*. Singapore: Simon & Schuster.
- Tricker, R. I. 1996. *Pocket Director*. London: The Economist Books.
- Trinczek, R. 1995. Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In C. Brinkmann, A. Deeke, & B. Völkel (Eds.), *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung*.

- Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen.*  
Nürnberg.
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. 1993. *Marketing Research - Measurement and Method* (6 ed.). New York: Macmillan.
- Ulrich, H. 2001. *Gesammelte Schriften. Das St. Galler Management-Modell.* Bern: Haupt.
- van Ees, H., Gabrielsson, J., & Huse, M. 2009. Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 307-319.
- Vance, S. C. 1968. *The Corporate Directors: Structure and Performance.* Eugene: University of Oregon Press.
- Von Werder, A. 1986. *Organisationsstruktur und Rechtsnorm: Implikationen juristischer Vorschriften für die Organisation aktienrechtlicher Einheits- und Konzernunternehmungen.* Wiesbaden: Gabler.
- von Werder, A. 2005. *Führungsorganisation - Grundlagen der Spitzen- und Leistungsorganisation von Unternehmen.* Wiesbaden: Gabler.
- Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40: 145-180.
- Walker, D. 2009. A review of corporate governance in UK banks and other financial institutions.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3): 421-458.
- Watson O'Donnell, S. 2000. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21: 525-548.
- Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H., & Tahvanainen, M. 2002. Corporate Elites as Informants in Qualitative International Business Research. *International Business Review*, 11(5): 611-628.
- Whisler, T. L. 1984. *The rules of the game: Inside the corporate board room.* Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Williamson, O. 1984. Corporate Governance. *Yale Law Journal*, 93: 1197-1229.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism.* New York: The Free Press.
- Wood, M. M. 1983. From the boardroom: What role for college trustees? *Harvard Business Review*, 61(3): 52-62.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: design and methods* (4 ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Yu, C. M. J., Wong, H. C., & Chiao, Y. C. 2006. Local linkages and their effects on headquarters' use of process controls. *Journal of Business Research*, 53: 1239-1247.
- Zahra, S. A. 1990. Increasing the board's involvement in strategy. *Long Range Planning*, 23(6): 109-117.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Naldi, L. 2007. The effects of ownership and governance on SME's international knowledge-based resources. *Small Business Economics*, 29: 309-327.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. 1989. Boards of directors and corporate financial performance. *Journal of Management*, 15: 291-334.

- 
- Zald, M. N. 1969. The power and function of the board of directors: A theoretical synthesis. *American Journal of Sociology*, 75: 97-111.
- Zattoni, A., Pedersen, T., & Kumar, V. 2009. The Performance of Group-affiliated Firms during Institutional Transition: A Longitudinal Study of Indian Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4): 510-523.
- zcapital. 2011. zRating - Corporate Governance in kotierten Schweizer Small & Mid Cap Unternehmen 2011. Zug.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. 2003. Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies*, 34: 550-566.
- Zona, F., & Zattoni, A. 2007. Beyond the black boxes of demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance*, 15(5): 852-864.

# Lebenslauf

## Personalien

Name: Nikola Sabine Böhler  
Geburtsdatum: 15. Januar 1980  
Nationalität: deutsch

## Ausbildung

2009 – 2012 Universität St. Gallen (CH), Dr. oec. HSG  
Doktorandenstudium International Business

1999 – 2004 Universität St. Gallen (CH), lic. oec. HSG  
Studium der Betriebswirtschaftslehre  
Vertiefungsrichtung: Strategie und Organisation

1996 – 1999 Wirtschaftsgymnasium Waldshut (D), Abitur

## Berufliche Laufbahn

2009 – 2012 Hochschule Luzern , Luzern (CH)  
Competence Center General Management  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

2006 – 2009 UBS AG, Zürich (CH)  
Wealth Management & Business Banking  
Segmentmanagerin Executives & Entrepreneurs

2004 – 2006 Credit Suisse AG, Zürich & Horgen (CH)  
Management Trainee

2004 Universität St. Gallen, St. Gallen (CH)  
Institut für Betriebswirtschaft  
Studentische Mitarbeiterin

2003 ESPRIT, Studentische Unternehmensberatung, St. Gallen (CH)  
Beraterin

2002 Scheelen Institut für Personalentwicklung, Beratung, Training, Weiterbildung, Waldshut (D)  
Praktikantin

2001 - 2002 ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen (D)  
Abteilung Organisationsentwicklung  
Praktikantin