

Research Insights Series

Welche Probleme haben Konzernzentralen mit ihren (ausländischen) Tochtergesellschaften?

WU-Professor Phillip C. Nell, Leiter des Competence Centers für Emerging Markets und Zentral- und Osteuropa, über eine aktuelle Publikation,* die sich mit der Vielschichtigkeit möglicher Ursachen und Folgen klassischer Prinzipal-Agent Probleme zwischen Konzernzentralen und Tochtergesellschaften auseinandersetzt.

Welche Probleme haben Konzernzentralen mit ihren (ausländischen) Tochtergesellschaften? Die sehr einflussreiche traditionell-ökonomische Principal-Agent Theorie hat hierzu eine klare Haltung: basierend auf den zwei Grundannahmen der Wirtschaftstheorie über menschliches Verhalten, dass nämlich Manager rational operierten und zuvorderst an ihren eigenen Erfolg dächten, muss eine Konzernzentrale mit opportunistischem Verhalten rechnen – also mit einem Verhalten, welches vor allem der Tochtergesellschaft nutzt, dem Gesamtkonzern unter Umständen aber schadet. Als Konsequenz plädiert die Theorie dafür, dass die Zentrale eine Reihe von Kontroll- und Anreizmechanismen einführt, um das Verhalten und auch die Ziele der Tochtergesellschaften in ihrem Sinne zu steuern. Damit reiht sich die traditionelle Principal-Agent Theorie in die lange Liste klassischer ökonomischer Theorien ein, deren Weltbild vom heftig kritisierten „homo oeconomicus“ bestimmt wird.

In einer aktuellen Publikation im renommierten „Journal of Management“ verlassen wir diese eingetretenen Pfade und halten dem entgegen, dass Konzerne oft auch kooperierende Tochtergesellschaften vorfinden, deren Manager von sich aus durchaus bemüht seien, im Interesse des Gesamtkonzerns zu handeln. Wir argumentieren, dass weder die Annahme des alles überbordenden Eigeninteresses, noch jene von der perfekten Rationalität des Managements einem Praxistest standhält. Beides muss differenzierter betrachtet werden; Manager mögen beispielsweise zwar beabsichtigen, strikt rational zu agieren, in der Realität weichen sie dann aber oftmals von dieser Vorgabe ab.

Mit welchen typischen Herausforderungen sieht sich die Konzernzentrale konfrontiert, wenn man die Annahme vollkommen rationaler und im Eigeninteresse handelnder Akteure fallen lässt? Wir argumentieren, dass der Grad an Eigeninteresse und (eingeschränkter) Rationalität von Fall zu Fall variiert und die jeweilige Mischung das – zuweilen problematische – Verhalten der Tochtergesellschaft bestimmt. Zum Beispiel könnten Tochtergesellschaften bemüht sein, die Vorgaben der Zentrale bestmöglich umzusetzen, scheitern dann unter Umständen aber daran, dass sie die Vorgaben falsch interpretieren oder aber sie unterschätzen den für die Umsetzung notwendigen Aufwand. Am Ende

hat die Tochtergesellschaft tatsächlich nicht im Interesse des Gesamtkonzerns agiert – allerdings aus gänzlich anderen Gründen, als von der traditionellen Theorie unterstellt.

Die Ursache des Fehlverhaltens ist insofern essentiell, als dass sie die Ausgestaltung (und mithin die Effektivität) der Kontroll- und Anreizmechanismen bestimmt. In der Praxis berichten viele Unternehmen von Problemen dieser Art, insbesondere solche mit Tochtergesellschaften in weit entfernten Schwellen- und Entwicklungsmärkten. Zum Beispiel hatte die Siemens Telekommunikationssparte massive Probleme mit ihrer Tochtergesellschaft in Bangalore: die Konzernzentrale hatte deutlich unterschätzt, welche unterschiedlichen Erfahrungen die indischen Manager und Programmierer hatten und wie unterschiedlich sie daher die Ziele und Eigenschaften eines neu zu programmierenden Produktes einschätzten.

In einem weiteren Schritt erarbeitet die Publikation die Gründe dafür, warum manche Tochtergesellschaften eher durch kooperatives als eigennütziges Verhalten charakterisiert werden können, und warum sie mal mehr und mal weniger rational agieren. Wir entwickeln eine Reihe spannender neuer Hypothesen, wie der organisationale Kontext (z.B. die Organisationsstruktur) sowie der externe Kontext (z.B. wie stark sich der Heimatkontext der Unternehmung von dem der Tochtergesellschaft unterscheidet) das Verhalten der Tochtergesellschaften beeinflusst.

Dieses Forschungspapier analysiert und erweitert die Vielschichtigkeit möglicher Ursachen und Folgen klassischer Prinzipal-Agent Probleme und ist damit weit näher an den Herausforderungen der Praxis als so manches hoch abstrakte Lehrbuchmodell!

* Aktuelle Forschungspublikation

Kostova, T., P.C. Nell, A. K. Hoenen, 2016. Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/0149206316648383>