

1 Warum internationales Controlling?

Bedeutung

Die Entwicklung vieler deutscher Konzerne und mittelständischer Betriebe zeichnet sich durch eine zunehmende Intensivierung und Ausweitung internationaler Aktivitäten aus. Die Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen befinden sich auf einem Rekordhoch. Insbesondere die Wachstumsmärkte in Brasilien, Russland, Indien und China locken deutsche Unternehmen an. Im Zuge dieser Internationalisierung überrascht es wenig, dass ein Großteil der deutschen Konzerne für das Geschäftsjahr 2006 mehr ausländische als inländische Tochtergesellschaften aufweist. Die wachsende Investitionstätigkeit im Ausland hat zum Entstehen sehr heterogener globaler Unternehmensstrukturen geführt. Diese umfassen neben den heimischen Niederlassungen auch neu gegründete Tochtergesellschaften, Akquisitionen und Gemeinschaftsunternehmen.

Die Internationalität der Konzerne erfordert eine geeignete betriebswirtschaftliche Koordination aller in- und ausländischen Aktivitäten. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle der ausländischen Investments bedarf es der Unterstützung des Managements durch das

internationale Controlling. Da es ein wesentliches Anliegen der Advanced Controlling-Reihe ist, vor allem praxisrelevante Themen anzusprechen, werden in diesem Band primär Ergebnisse aktueller empirischer Studien zum internationalen Controlling in der Unternehmenspraxis vorgestellt. Die Leistungsfähigkeit des Controllings im internationalen Kontext wird durch Störfaktoren beeinträchtigt. Kapitel 2 verdeutlicht die Wirkung kultureller Einflüsse auf das Controlling am Beispiel Deutschland und Frankreich. Der Organisation des internationalen Controllings und der damit zusammenhängenden Frage Standardisierung versus Differenzierung widmet sich Kapitel 3. Das Praxisbeispiel der Phoenix Contact Gruppe in Kapitel 4 zeigt, wie man die Standardisierung im Controlling erfolgreich umsetzen kann. Kapitel 5 betrachtet die Beteiligung des internationalen Controllings an strategischen Entscheidungen am Beispiel des Offshoring von Dienstleistungen. Ein kurzes Fazit schließt die Ausführungen.

Erschwernisse im internationalen Controlling

In einer empirischen Erhebung haben Pausenberger und Roth (1997) die

Internationalisierung nimmt zu

wesentlichen Störfaktoren des internationalen Controllings identifiziert. Grenzüberschreitende Controllingaktivitäten werden vor allem erschwert durch:

- Wechselkursschwankungen,
- variierende Länderrisiken,
- unterschiedliche rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen,
- konzerninterne länderübergreifende Lieferungen und Leistungen sowie
- kulturelle Distanz.

Volatile Währungen erschweren die Budgetierung

Als wichtigster Störfaktor des Auslandscontrollings gelten *Wechselkursschwankungen*. Für die Aufstellung und Kontrolle von Budgets als klassischem Instrument des Controllings ist im internationalen Problemzusammenhang ergänzend eine Wechselkursumrechnung erforderlich. Zu Beginn einer jeden Planungsperiode legt die Muttergesellschaft für die einzelnen Töchter Zielgrößen fest, die zunächst in Konzernwährung angegeben werden. Da üblicherweise das Berichtswesen der Tochtergesellschaft in Landeswährung geführt wird, sind die Soll-Vorgaben der Konzernmutter in die entsprechende lokale Währung umzurechnen. Am Ende der Planungsperiode werden im Rahmen einer »Rückumrechnung« die tatsächlichen Ist-Werte wiederum in Konzernwährung überführt. Infolge schwankender Wechselkurse kann es im Soll-Ist-Vergleich durch die Muttergesellschaft zu währungsbedingten Abweichungen kommen. Zudem kann sich die Wettbewerbsposition der Auslandsgesellschaft durch Wechselkursschwankungen dramatisch verändern. Ohne die Berücksichtigung von Währungseinflüssen lässt sich keine aussagekräftige Entschei-

dungsgrundlage für die Beurteilung der Tochtergesellschaften und ihres lokalen Managements finden.

Die *Länderrisiken* gelten als eine wesentliche Komponente des allgemeinen Geschäftsrisikos multinationaler Unternehmen. Dabei handelt es sich um Gefahren der Beeinträchtigung beziehungsweise Nichterreichung unternehmerischer Zielsetzungen, die mit der unternehmerischen Tätigkeit verbunden sind und vom Gastland ausgehen. Die das Länderrisiko bestimmenden Einflussfaktoren sind wirtschaftlicher, politischer und kultureller Art. Eine besondere Bedeutung kommt gerade im internationalen Controlling dem Inflationsrisiko zu. Durch eine ständige Abwertung der lokalen Währung gegenüber der Stamm-landwährung versagen häufig Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Da zwischen der Beschaffung von Rohstoffen, Vorprodukten und Maschinen sowie dem Absatz der daraus hergestellten Güter ein zeitlicher Abstand liegt, geht ein Teil des wirtschaftlichen Ergebnisses in Inflationsländern allein auf eine zwischenzeitliche Steigerung des Preisniveaus zurück. Bei Vorliegen solcher Scheingewinne kann trotz positiver Ergebnisse in der Inflationswährung tatsächlich sogar ein Substanzverlust vorliegen. Um die verzerrende Wirkung der Geldentwertung auf Budgets zu vermeiden, sind die Ergebnisse um Inflationseffekte zu bereinigen.

Neben sich verändernden Wechselkursen und Inflationsproblemen erschweren *unterschiedliche rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen* das internationale Controlling. Die von den länderspezifischen Kontextfaktoren ausgehenden Einflüsse lassen sich nur

Wer ist für das Ergebnis verantwortlich: Management vor Ort oder lokale Umstände?

schwer bei einer zentralisierten Planvorgabe berücksichtigen. Infolge der räumlichen und kulturellen Distanz zwischen der Zentrale und dem lokalen Management kann sich deren Informationsstand deutlich unterscheiden. So war bei der größten Baupleite in Deutschland die Zentrale von Philipp Holzmann lange nicht über die wahre Höhe der Verluste ihrer thailändischen Tochter im Bilde. Gerade bei einer partizipativen Budgeterstellung kann eine erhebliche Informationsasymmetrie zur Bildung von Sicherheitsreserven genutzt werden. Eine faire Leistungsbeurteilung der Führungskräfte ist oftmals schwierig, weil sich aus Sicht der Zentrale nur schwer einschätzen lässt, inwieweit der Erfolg der Tochtergesellschaft auf die günstige Wirtschaftsentwicklung im Gastland oder die lokalen Managementfähigkeiten zurückzuführen ist. Diesen Erschwernissen haben die Erfolgsbeurteilungsgrößen in multinationalen Unternehmen Rechnung zu tragen.

Ein weiteres Problemfeld stellen die gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb eines international agierenden Unternehmens dar. *Konzerninterne länderübergreifende Lieferungen und Leistungen* verkomplizieren die Steuerung und Beurteilung ausländischer Tochtergesellschaften. Die Preise, die für derartige Leistungsverflechtungen angesetzt werden, wirken sich direkt auf das Ergebnis der einzelnen Auslandstöchter aus. Bei internationalen Unternehmen können steuerlich motivierte Verrechnungspreise zu Verzerrungen der Ergebnisse führen. Beispielsweise bewirkt der Ansatz überhöhter Transferpreise eine Gewinnverlagerung zur liefernden Gesellschaft. Wenn sich dadurch die Bemessungs-

grundlage für Gewinnsteuern von einem Hoch- zu Lasten eines Niedrigsteuerlandes vermindert, wird damit die Gesamtsteuerbelastung gesenkt. Eine gerechte Zuordnung des Erfolgs auf die verschiedenen Tochtergesellschaften ist dann nicht mehr gewährleistet.

Schließlich muss auch im Controlling der *kulturellen Distanz* Rechnung getragen werden. Das individuelle menschliche Verhalten und die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit werden durch kulturelle Begebenheiten beeinflusst. Unterschiedliche gesellschaftliche Wertigkeiten führen somit auch zu einer anderen Handhabung des Controllings in den einzelnen Heimatländern der Konzerngesellschaften. Kulturelle Verschiedenheiten zeigen sich hinsichtlich der Bedeutung formaler Planungs- und Kontrollprozesse, der Berichtsgenauigkeit und der Zeithorizonte sowie der Vorstellungen über realistische Planwerte. Hinsichtlich der Berichtsgenauigkeit steht der in deutschen Muttergesellschaften üblichen Präzision in einigen anderen Ländern ein höherer Improvisationsgrad gegenüber. Die Planwerte beispielsweise hängen – nach Maßgabe der jeweiligen Landeskultur – von einer eher optimistischen beziehungsweise pessimistischen Grundhaltung ab.

In der internationalen Praxis tritt selten einer dieser störenden Einflüsse einzeln auf. Vielmehr bilden die Störfaktoren zusammen ein Geflecht von Problemzonen mit wechselseitigen Beziehungen. So haben zum Beispiel unterschiedliche Länderrisiken und Währungsschwankungen erheblichen Einfluss auf die Höhe von Verrechnungspreisen. Daher darf das internationale Controlling störende Einflüsse nicht iso-

**Andere Länder,
andere Sitten!**

**Interne Leistungs-
beziehungen
haben es in sich**

**Störfaktoren im
internationalen
Controlling
wirken zusammen**

liert behandeln. Bevor die negative Auswirkung eines Faktors zu minimieren versucht wird, muss die Abhängigkeitsstruktur dieses Faktors von anderen untersucht werden.