

## WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

SCHRIFTENREIHE ZUR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG UND PRAXIS

Internationales:  
Rechnungslegung,  
Bankenregulierung, Standort,  
Organisation und Politik



Andreas Nachbagauer  
Regionale Headquarter als Förderer von Nachhaltigkeit in multinationalen Unternehmen?

Christian Cech/Klaus Schrempf  
Unterschiede in der Berechnung der Mindesteigenmittelanforderungen  
nach Basel II und Basel III

Manuela Hirsch  
Enforcement internationaler Rechnungslegung – eine Analyse der ersten  
österreichischen Ergebnisse

Katharina Silberbauer  
Dual-Career Support and Relocation Willingness

Richard Pircher  
“I’m driven by my mission and my commitments, not by a manager.”  
Flexible Self-organizing Companies in Practice and Theory

Hans-Jürgen Bieling  
Beyond path dependency? On the difficulties of conceptualizing and organizing  
a U-turn in European politics



# Wirtschaft und Management

Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen  
Forschung und Praxis

## AutorInnenhinweise

Möchten Sie einen Beitrag in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichen? Wir freuen uns, wenn Sie uns einen Artikel senden. Wir werden Sie nach besten Kräften unterstützen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, um deren Beachtung wir Sie dringend ersuchen.

### 1. Allgemeine Hinweise

- **Dateityp:** Word-Dokument
- **Schrift:** Arial
- **Schriftgröße:** 10 Pkt.
- **Zeilenabstand:** 1,5 Zeilen
- **Satz:** Blocksatz
- **Silbentrennung:** Bedingten Trennstrich (Strg und -) verwenden
- **Rechtschreibung:** Bitte verwenden Sie die neuen deutschen Rechtschreibregeln.  
Es ist auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise zu achten.
- **Bilder und Grafiken:** Stellen Sie bitte alle Bilder und Graphiken in separaten Dateien bei! Die Bildauflösung muss für den Druck mindestens 300dpi betragen. Bedenken Sie bei der Einbindung von Grafiken und Bildern, dass Ihr Beitrag im Schwarz-Weiß-Druck erscheinen wird und wählen Sie starke Kontraste und keine dunklen Hintergründe.
- **Lebenslauf und Portrait:** Stellen Sie bitte in extra Dateien einen kurzen Lebenslauf (ca. 5 bis max. 10 Zeilen) und ein Portrait von Ihnen und Ihren MitautorInnen bei.
- **Bitte schreiben Sie im Fließtext und verwenden Sie nur Standardformate!**

### 2. Gestaltung des Beitrags

- **Titel des Beitrags:** fett
- **AutorIn:** Geben Sie Titel Vorname Nachname der/des Autorin/Autors sowie Institution/Firma an
- **Abstract:** Stellen Sie bitte Ihrem Beitrag nach den o.g. Angaben einen kurzen deutschen und einen englischen Abstract voran.
- **Überschriften:** Verwenden Sie maximal drei Gliederungsebenen (1.; 1.1.; 1.1.1.)
- **Aufzählungen:** Nummerierte Aufzählungen mit 1., 2., 3. usw. nummerieren, Aufzählungen ohne Nummerierung nur mit vorangestelltem Trennstrich -.
- **Fett und Kursivdruck:** Nicht nur das Wort, auch die vorne und hinten angrenzenden Silbenzeichen im selben Format.
- **Anmerkungen:** Anmerkungen werden als Fußnoten notiert (Menü Einfügen/Fußnote/Fußnote Seitenende; automatische Nummerierung).
- **Zitation im Text:** Zitieren Sie nur **im** Text. Ein/e AutorIn: (Familienname Jahr); Zwei AutorInnen/HerausgeberInnen: (Familienname / Familienname Jahr); Mehrere AutorInnen / HerausgeberInnen: (Familienname et al. Jahr); Mit Seitenangaben: (Familienname Jahr: ##) oder (Familienname Jahr: ##-##) oder (Familienname Jahr: ## f.) oder (Familienname Jahr: ## ff.).  
Mehrere Literaturzitate bitte nach Erscheinungsjahr reihen und durch Strichpunkt(e) trennen. Mehrere Literaturzitate desselben Autors / derselben Autorin mit Beistrich absetzen.
- **Literaturverzeichnis:** Das komplette Literaturverzeichnis platzieren Sie am **Ende des Textes**.  
Monographie: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. Ort: Verlag.  
Zeitschrift: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitschrift Vol (Nr.), ##-##.  
Zeitung: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Zeitung Nr., Datum, ##-##.  
Internet-Dokument: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. <URL>, Datum des Download (= last visit).  
Sammelbände: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds., Jahr): Titel. Ort: Verlag.  
Aufsätze in Sammelbänden: Familienname, Vorname (Jahr): Titel. In: Familienname, Vorname (Hg. bzw. ed./eds.): Titel. Ort: Verlag, ##-##.  
Mehrere AutorInnen: Familienname, Vorname/Familienname, Vorname (Rest siehe: ein/e AutorIn)

### 3. Betreuung durch die Redaktion / Nutzungsrechte

Bitte stimmen Sie Thema und Länge Ihres Beitrags mit der Redaktion ab. Die Redaktion steht Ihnen gerne für Fragen bzw. zur Abstimmung Ihres Themas zur Verfügung. Mit der Einreichung des Manuskripts räumt der/die AutorIn dem Herausgeber für den Fall der Annahme das unbeschränkte Recht der Veröffentlichung in „Wirtschaft und Management“ (in gedruckter und elektronischer Form) ein. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die redigierte Endfassung Ihres Beitrags zur Freigabe. Sie werden ersucht, diese Version rasch durchzusehen und die Freigabe durchzuführen. Notwendige Korrekturen besprechen Sie bitte mit der Redaktion. Nach Erscheinen Ihres Artikels erhalten Sie 5 AutorInnenexemplare durch den Herausgeber. Mit der Übermittlung des Manuskripts erkennen Sie die Bedingungen des Herausgebers an. Die AutorInnenhinweise sind einzuhalten.

**Kontakt:** Katharina Becker, BA MA; E-Mail: [katharina.becker@fh-vie.ac.at](mailto:katharina.becker@fh-vie.ac.at); Tel.: +43/1/720 12 86-66  
Fachhochschule des BFI Wien, Wohlmutterstraße 22; 1020 Wien



# Editorial

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Die aktuelle Ausgabe unserer Schriftenreihe steht unter dem Titel „Internationales: Rechnungslegung, Bankenregulierung, Standort, Organisation und Politik“.

Im ersten Beitrag beschäftigt sich **Andreas Nachbagauer** mit Nachhaltigkeit und globaler Verantwortung im Internationalisierungsprozess. Konkret geht es zunächst um die Frage, wie multinationale Unternehmen mit diesen Themen umgehen, welche Rolle den regionalen Headquarter bei der Implementierung nachhaltiger Strategien zukommt und wie hoch deren Gestaltungsspielraum dabei tatsächlich ist. Weiters wird erörtert, welche Formen des Veränderungsprozesses im Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung geeignet sind, um Nachhaltigkeit wirksam einzuführen, und ob bzw. unter welchen Bedingungen regionale Nachhaltigkeitsstandards in andere Regionen und Konzernbereiche transferiert werden können.



**Andreas Breinbauer**  
Leiter des FH-Kollegiums  
der Fachhochschule des BFI Wien

Im zweiten Beitrag thematisieren **Christian Cech** und **Klaus Schrempf** die Mindesteigenmittelanforderungen nach Basel II und Basel III. Sie stellen dar, wo sich die Rechtsnormen der österreichischen Basel II-Umsetzung in den neuen Basel III-Rechtsnormen wiederfinden und heben außerdem die maßgeblichen Änderungen durch die Basel III-Rechtsnormen hervor. Die Autoren möchten damit Personen, die sich mit den Basel III-Regelungen noch nicht im Detail auseinandergesetzt haben, den Zugang zu den umfangreichen Rechtsnormen erleichtern.

Der Beitrag von **Manuela Hirsch** schließt an den Überblicksbeitrag aus der Ausgabe Nr. 20/2014 dieser Schriftenreihe an und setzt sich mit der EU-weiten Qualitätssicherung im Bereich der Rechtsdurchsetzung der IAS-Verordnung und der Überwachung der einheitlichen Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards innerhalb der EU auseinander. Anhand der Ergebnisse der ersten österreichischen Enforcement-Prüfungen der Österreichischen Finanzmarktaufsicht und der Österreichischen Prüfstelle für Rechnungslegung, sowie anhand der Fehlerveröffentlichungen, erläutert die Autorin zunächst den organisatorischen Rahmen für die Prüfungen und untersucht anschließend die vorliegenden Informationen zur Aufnahme der Prüftätigkeit in Österreich.

Im vierten Beitrag analysiert **Katharina Silberbauer** den Einfluss von Dual-Career-Unterstützungsmaßnahmen während Entsendungen auf die Mobilität von MitarbeiterInnen. Der Beitrag basiert auf Umfragen in einem großen Unternehmen in der Öl- und Gasbranche. Die Autorin argumentiert, dass Dual-Career-Unterstützung das Potenzial hat, zu einer erhöhten Bereitschaft für Auslandsentsendungen zu führen. Auf Grundlage der Forschungsergebnisse werden abschließend Empfehlungen für HR-PraktikerInnen abgegeben.

Der fünfte Beitrag, von **Richard Pircher**, setzt sich mit den veränderten Bedingungen auseinander, der sich viele Unternehmen, in Bezug auf Ihre personelle Organisation, gegenüber sehen. Er zeigt, dass es Unternehmen und NPOs gibt, die sich auf eine andere Weise organisieren und für Ihre Zusammenarbeit Wege der flexiblen Selbstorganisation statt einer starren Pyramide mit fix zugeordneten Managementpositionen wählen. Im Artikel werden häufige Missverständnisse im Zusammenhang mit diesen Konzepten aufgezeigt, sowie abschließend die Erfolgsfaktoren für einen derartigen Veränderungsprozess skizziert.

Abschließend beschäftigt sich **Hans-Jürgen Bieling** mit der Frage, warum die tiefgreifende und multiple Krise, in der die Europäische Union seit 2008 gefangen ist, nicht in umfassenden ökonomischen, sozialen und demokratischen Reformen mündete. Der Autor geht auf die Analysenotwendigkeit spezifischer Muster der ungleichen politik-ökonomischen Krisendynamiken im europäischen Kontext ein und argumentiert, dass Pfadabhängigkeiten nicht als natürlich gegeben angesehen werden können, sondern im Verlauf der Krise gezielt wirtschaftlich, politisch und diskursiv vermittelt wurden.

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine spannende Lektüre sowie viele erholsame Sommertage!

Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr



Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer  
Rektor (FH) der Fachhochschule des BFI Wien  
andreas.breinbauer@fh-vie.ac.at

## Inhaltsverzeichnis

<b>Beiträge</b>	<b>Seite</b>
Regionale Headquarter als Förderer von Nachhaltigkeit in multinationalen Unternehmen? <i>Andreas Nachbagauer</i>	7
Unterschiede in der Berechnung der Mindesteigenmittelanforderungen nach Basel II und Basel III <i>Christian Cech / Klaus Schrempf</i>	45
Enforcement internationaler Rechnungslegung – eine Analyse der ersten österreichischen Ergebnisse <i>Manuela Hirsch</i>	79
Dual-Career Support and Relocation Willingness <i>Katharina Silberbauer</i>	103
“I’m driven by my mission and my commitments, not by a manager.” Flexible Self-organizing Companies in Practice and Theory <i>Richard Pircher</i>	121
Beyond path dependency? On the difficulties of conceptualizing and organizing a U-turn in European politics <i>Hans-Jürgen Bieling</i>	129
<b>Verzeichnis der AutorInnen</b>	<b>Seite</b>
Verzeichnis der AutorInnen	139
<b>Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien</b>	<b>Seite</b>
Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien	143

## **Impressum**

*Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:*

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22, Tel.: 01/720 12 86  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
<http://www.fh-vie.ac.at>

*Geschäftsführer:*

Dr. Helmut Holzinger

*Redaktion:*

Prof. (FH) Dr. Andreas Breinbauer  
Martina Morawetz-Wiesinger  
Katharina Becker, BA MA

*Lektorat:*

Mag. Martin Buxbaum, MA  
MMag.<sup>a</sup> Katharina Gröbinger  
Mag.<sup>a</sup> Victoria Kohoutek  
Dr. Günter Strauch

*Layout und Druck:*

Claudia Kurz, A-2392 Grub im Wienerwald

ISBN: 978-3-902624-44-4 (Printfassung)

ISBN: 978-3-902624-45-1 (E-Version)

*Hinweis des Herausgebers:*

Die in „Wirtschaft und Management“ veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.



Andreas Nachbagauer

# Regionale Headquarter als Förderer von Nachhaltigkeit in multinationalen Unternehmen?



**Andreas Nachbagauer**  
Fachhochschule des BFI Wien

## Abstract

Nachhaltigkeit im Internationalisierungsprozess wurde vor allem hinsichtlich der Wirkung auf Standorte in neuen Produktionsländern oder der lokalen Verantwortlichkeit multinationaler Unternehmen betrachtet. Auf der Grundlage einer globalen Verantwortlichkeit und Solidarität muss der Nachhaltigkeitsbegriff auf ökonomische, soziale und ökologische Aspekte von Konzernunternehmen, deren Standortländer und betroffenen Gruppen erweitert werden.

Globale Verantwortung adressiert vor allem multinationale Unternehmen, wobei insbesondere regionale Headquarter an Bedeutung gewonnen haben. Regionale Headquarter wurden traditionell bloß als Transmissionseinrichtung zur Steuerung komplexer Organisationen angesehen, neuere Ansätze dagegen verorten regionale Headquarter in einem Spannungsfeld zwischen hierarchischer Einbettung und strategischer Selbständigkeit.

In diesem Artikel wird die Wirkung der Einbettung regionaler Headquarter in den Unternehmenszusammenhang für die Chancen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung diskutiert: Gibt es Unterschiede für Umsetzungsmöglichkeiten je nach Organisationsform und Kompetenzverteilung? Sind neben strategiegetriebenen auch operationsgetriebene Konzepte der Implementierung erfolversprechend? Welche Formen des Veränderungsprozesses im Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung sind geeignet, um Nachhaltigkeit nachhaltig einzuführen? Welche Bedeutung hat der nationale Kontext von Headquartern und Niederlassungen beim Transfer von Nachhaltigkeitsstandards und welche Rolle kommt dabei dem regionalen Headquarter zu?

Erste Ergebnisse sprechen für einen starken Einbezug und eine große Autonomie sowohl der Niederlassungen als auch und vor allem des regionalen Headquarters bei der Entwicklung und Steuerung von Nachhaltigkeit. Andererseits bietet eine globale Strategie die Möglichkeit eines effizienten Transmissionsmechanismus der Nachhaltigkeitsmodelle vom Headquarter in Niederlassungen. Ausgangspunkte nachhaltiger Unternehmensführung sind dabei oft jene Unternehmensteile, die in einem kritischen Marktumfeld tätig sind.

Gegenüber einem Transfer von Nachhaltigkeitsdenken vom „entwickelten Norden“ in den „globalen Süden“ wie auch gegenüber einer Anpassung von Unternehmen aus Schwellenländern an höhere Standards bei ihrer Tätigkeit in Europa muss man jedoch auf Grund vorliegender Daten skeptisch sein.

*In the internationalisation process sustainability was especially examined with regard to its effects on sites in emerging markets or the local accountability of multinational corporations. Based on the notions of global responsibility and solidarity, the concept of sustainability has to be extended to include economic, social and environmental aspects of multinational companies, their location countries and stakeholders.*

*First and foremost, global responsibility addresses multinational enterprises. In particular regional headquarters have gained importance. Traditionally considered a mere transmission mechanism to manage complex organisations, recent approaches, however, locate them between the conflicting priorities of hierarchical integration and strategic independence.*

*This article discusses the effects of different forms of embedding regional headquarters into the corporate context on opportunities for implementing sustainable management: Do the form of organisation and the distribution of responsibility matter for facilitating implementation? Are operation-driven concepts or strategy-driven concepts of implementation more promising? Which patterns of change processes and interaction between headquarters and branches are suitable to introduce sustainability sustainably? What is the role of the national context of headquarters and subsidiaries in the transfer of sustainability standards? And what are the functions of the regional headquarters in these processes?*

*First results favour a strong involvement and a large autonomy of both the branches as well as the regional headquarters to develop and manage sustainability. Moreover, a global strategy offers the chance for an effective transmission mechanism of advanced sustainability models from the headquarters to the subsidiary. At the same time those parts of a company that are involved in a critical market environment often are the starting point of sustainable corporate governance.*

*Based on current research we have to be sceptical both of transferring sustainability thinking from the “developed north” to the “global south” as well as towards an adaptation of higher “western” standards by companies from emerging markets for their activities in Europe.*

## **1. Einleitung**

Nachhaltigkeit<sup>1</sup> ist das Versprechen einer Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht, eingebettet in mehr Gerechtigkeit sowohl innerhalb der lebenden als auch zukünftiger Generationen und einer globalen Solidarität und Verantwortlichkeit. Damit gilt das Konzept als zentrale Antwort auf die strukturellen Probleme gegenwärtiger Gesellschaften wie Ressourcenverbrauch und Klimawandel, wachsende Weltbevölkerung und Umweltzerstörung, ökonomische und soziale Verwerfungen.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird das Konzept Nachhaltigkeit dagegen nur randständig und in einem eingeschränkten Begriffsverständnis behandelt, eine explizite Betrachtung von multinationalen Unternehmen fehlt weitgehend. Vor dem Hintergrund einer globalen Verantwortlichkeit und Solidarität spielt die Nachhaltigkeit von multinationalen Unternehmen jedoch eine wichtige Rolle. In der rezenten Diskussion um multinationale Unternehmen haben regionale Headquarter an Bedeutung gewonnen, daher fokussiert dieser Artikel auf diese Einheiten: Welchen Beitrag zur Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmensführung können regionale Headquarter liefern?

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag beruht auf Vorarbeiten im Rahmen des Forschungsprojektes „Nachhaltige sozioökonomische Handlungs- und Entwicklungsperspektiven im Hinblick auf den Headquarterstandort Wien“ an der FH des BFI Wien, gefördert durch die Stadt Wien, MA 23; vgl. Nachbagauer 2015a und Nachbagauer 2015b.

In einem ersten Schritt werden aktuelle Nachhaltigkeitsbegriffe untersucht, um auf dieser Grundlage eine Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte zu entwickeln. Ein zweiter Teil geht auf den Begriff des regionalen Headquarters ein und stellt das Spannungsfeld, in dem regionale Headquarter tätig sind, dar.

Aufbauend auf unterschiedlichen Steuerungskonfigurationen von internationalen Konzernen werden die Chancen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensstrategien diskutiert: Gibt es Unterschiede für Umsetzungsmöglichkeiten je nach der Organisationsform und Kompetenzverteilung? Anhand der Konzeptionen von Perlmutter, Bartlett und Ghoshal sowie Ambos und Schlegelmilch wird deutlich, dass die Chancen regionaler Headquarter, als Hebel für eine Nachhaltigkeitsimplementierung in Unternehmen zu wirken, je nach Konfiguration sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können.

Die Prozesse der Nachhaltigkeitsorientierung können sowohl top-down vom Mutterunternehmen als auch bottom-up von den Niederlassungen ausgehen. Eine dritte Möglichkeit ist die Initiierung durch das regionale Headquarter, also out-of-the-middle. Nachhaltigkeit als strategisches Konzept geht zumeist mit einem Anstoß aus der Unternehmenszentrale einher. Allerdings kann auch beobachtet werden, dass nachhaltiges Handeln als emergente Strategie aus inkrementalen Veränderungen entwickelt werden kann: Letztlich kann Nachhaltigkeit auch als Operation unterhalb der strategischen Wahrnehmungsschwelle betrieben werden.

Für den Erfolg mindestens ebenso entscheidend wie die Konfiguration ist die Form der Einführung von Nachhaltigkeitskonzepten: Daher stellt sich die Frage, ob steuerungsorientierte Zugänge, partizipative Ansätze oder eine Kombination daraus besonders gut geeignet sind, im Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung Nachhaltigkeit zu implementieren.

Wertschöpfungsketten reichen über verschiedene Regionen hinaus, zugleich lässt sich sowohl in Unternehmen wie auch weltwirtschaftlich eine Regionalisierung beobachten. So wird durch Globalisierungsprozesse die Bedeutung lokaler und regionaler Kontexte sichtbar. Ein abschließendes Kapitel widmet sich der Frage, welche Bedeutung diesen nationalen Kontexten bei der Einführung von Nachhaltigkeitskonzepten zukommt: Kann der Transfer von hohen Nachhaltigkeitsstandards in die Niederlassungsländer gelingen und welche Rolle spielt dabei das regionale Headquarter?

## **2. Nachhaltigkeit**

Seit der ersten breiten Rezeption des Begriffes „Nachhaltigkeit“ durch den Bericht des Club of Rome „Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972) und dessen Nachfolgeberichte (z.B.: Meadows et al. 1993; Weizsäcker et al. 1995) hat das Konzept deutlich an Kontur, Verbreitung und Wirkungskraft gewonnen. Die heute bekannteste und im deutschsprachigen Raum

meistverwendete Definition von Nachhaltigkeit geht auf den „Brundtland-Bericht“ der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung (United Nations 1987) zurück:

*„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende.“ (Hauff 1987: 46)*

Eine zweite Tradition greift auf die Unternehmens- und Führungsethik zurück (Karmasin 1996; Karmasin/Litschka 2008; Göbel 2013) und betont die Erfüllung ethischer und moralischer Verpflichtungen durch Unternehmen. Das wirtschaftsethische Ziel einer gerechteren Welt wurde maßgeblich von der Entwicklungszusammenarbeit unter anderem im Rahmen der UNO beeinflusst (Leiserowitz et al. 2005; 2006).

## **2.1 Handlungsfelder der Nachhaltigkeit**

Seit den 1990er Jahren hat sich als Leitvorstellung der Nachhaltigkeit die Triple-Bottom-Line durchgesetzt. Neben den Schutz und Erhalt des natürlichen Erbes, der schon im Brundtland-Bericht enthalten war, treten der Schutz und Erhalt der wirtschaftlichen Errungenschaften und sozialen Institutionen unserer Gesellschaft (Kleine 2009; Hauff/Kleine 2009). Die dreifache Rechenschaftslegung eines Unternehmens in ökologischer, sozialer und ökonomischer Hinsicht (Elkington 2004) ist Ausgangspunkt verschiedener Nachhaltigkeitsdefinitionen und der meisten Nachhaltigkeitskonzepte.

Das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist der Erhalt einer intakten Umwelt und die Etablierung eines vorausschauenden Gesellschafts- und Wirtschaftssystems, das den Fortbestand der natürlichen Ressourcen und des Ökosystems sichert (Pufé 2012).

Ziel der ökonomischen Nachhaltigkeit ist eine beständige Wirtschaft. Weder einzelne Organisationen noch ganze Volkswirtschaften sollen über ihre Verhältnisse leben. Auf Organisations-ebene sollen daher langfristige Strategien und Ertragsziele dominieren (Dyllick/Hockerts 2002, Promberger et al. 2006). Ökonomische Nachhaltigkeit wird häufig mit einer Wachstumskritik verbunden. Vertreter eines Null- oder gar Negativ-Wachstums (Jackson 2013; Leipprand/aus dem Moore 2012; Steurer 2002) stehen Advokaten eines ressourcenschonenden qualitativen Wachstums gegenüber. Gemeinsam ist allen, dass sie die derzeitig einseitig auf Wachstum ausgerichtete Wirtschaft für nicht zukunftsfähig halten (Welzer/Wiegandt 2013).

Die soziale Nachhaltigkeit zielt allgemein auf Gerechtigkeit, Sicherheit und Frieden und setzt sich mit der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft auseinander. Thematisiert werden unter anderem soziale Stabilität, faire Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Bildungschancen und individuelle Freiheit. Im Unternehmen übersetzt man soziale Nachhaltigkeit häufig mit einem verantwortungsvollen Umgang mit MitarbeiterInnen und anderen Anspruchsgruppen. Unter dem Titel Corporate Social Responsibility umfassen Programme Themen wie eine gerechte Behandlung aller Beschäftigten, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen und die Nicht-

Diskriminierung wegen ethnischer Abstammung, Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft oder politischer Einstellung (Hauff 2011).

Elkington (1999: 75) und mit ihm die Mehrzahl der AutorInnen fordert eine gleichmäßige Berücksichtigung aller drei Dimensionen: „It is not possible to achieve a desired level of ecologic or social, and environmental sustainability (separately), without achieving at least a basic level of all three forms of sustainability, simultaneously.“ In den meisten Fällen jedoch treten Zielkonflikte zwischen den einzelnen Faktoren auf. Akteure sind damit zum Setzen von Prioritäten angesichts der widersprechenden Zieldimensionen gezwungen (Steurer et al. 2005; Müller-Christ 2011; 2012).

Besonders umstritten ist der Vorrang der ökologischen Dimension vor den anderen beiden oder deren Gleichwertigkeit (Steurer 2001; Döring 2004; Grunwald/Kopfmüller 2006). Die „schwache Nachhaltigkeit“ geht davon aus, dass sich verschiedene Ressourcen gegenseitig kompensieren können. Die „starke Nachhaltigkeit“ dagegen stellt die Ökologie über die anderen Dimensionen, da sie die Grundlage für das (Über-)Leben bildet.

Auf unternehmerischer Ebene kann ein ähnlicher Vorrangkonflikt beobachtet werden: Dabei wird die ökonomische Dimension entweder als gleichwertig oder als vorrangig gesehen. Das Argument hier lautet: Wenn die ökonomische Grundlage für die Existenz des Unternehmens nicht gegeben ist, dann kann auch kein Beitrag in ökologischer oder sozialer Hinsicht geleistet werden. Eine Reihe von Untersuchungen (zum Beispiel Cochran/Neal 2008; Hull/Rothenburg 2008; Von Arx/Ziegler 2008; Mollet/Ziegler 2012, Loew/Clausen 2010) belegt jedoch, dass eine Strategie der gesellschaftlichen Verantwortung mit Wettbewerbsvorteilen, einer nachhaltigen Wertschöpfung und finanziellem Erfolg einhergeht, wenn die Strategien aufeinander abgestimmt sind (Orsato 2009).

Neben der Triple-Bottom-Line wird eine Reihe von handlungsleitenden Prinzipien als Basis eines Nachhaltigkeitskonzeptes vorgeschlagen. Häufig verwendete Prinzipien auf Unternehmensebene behandeln Fragen der Gerechtigkeit, der zeitlichen Orientierung und der Partizipation der Betroffenen (Hauff 1987; Steurer 2001; Burschel et al. 2004), während gesamtgesellschaftlich eher an die UN-Deklarationen (Millenniumsdeklaration, United Nations 2000; ähnlich auch die Deklaration des 2005 World Summit in New York, United Nations 2005; 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations 2015) angelehnte Begriffe wie Freiheit, Solidarität, Toleranz, Gerechtigkeit und geteilte Verantwortung betont werden.

Gegenüber der inhaltsorientierten Füllung eines Drei-Säulen-Modells bieten Prinzipien die Vorteile der vermehrten Flexibilität und der situativen Anpassung. Auch in strategischen Zielformulierungen oder Unternehmensgrundsätzen sind sie in ihrer Orientierungsfunktion besser geeignet (Kates et al. 2005). Dem stehen die Nachteile der unschärferen und allgemeineren Formulierung gegenüber.

Hier wird ein integrierter Begriff der Nachhaltigkeit, der auf dem Nachhaltigkeitsdreieck (Kleine 2009) beruht, vertreten. Damit ist einerseits eine gleichschwebende Aufmerksamkeit für die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales im Sinne des Brundtland-Reports und andererseits eine besondere Beachtung von positiven wie negativen Interaktionseffekten zwischen den Bereichen gemeint. Die Operationalisierung in den drei Feldern berücksichtigt dabei die Prinzipien der Nachhaltigkeit.

## **2.2 Globale Verantwortung**

Fast schon traditionell stehen multinationale Unternehmen im Zentrum der (medialen) Aufmerksamkeit der Nachhaltigkeitskritik (Bentele/Nothhaft 2011). So weitreichend die Wirkung des Agierens von multinationalen Unternehmen ist, so groß ist auch das Skandalisierungspotenzial: Stellvertretend seien hier die Öl-Unfälle der Brent Spar und Exxon Valdez, die Chemie-Unfälle von Seveso und Bhopal, bei Sandoz und Hoechst (Engelfried 2004; Haeming 2007) oder das Aufdecken von schikanösen Arbeitsbedingungen für NIKE-Produkte (Klein 2000) genannt.

Die öffentliche Diskussion um die globale Verantwortung von multinationalen Unternehmen dreht sich dabei vor allem um die Wirkung von Produktionsverlagerungen oder generell um die globale Verantwortlichkeit international agierender und multinationaler Unternehmen als Wirtschaftssystemkritik (Altvater/Mahnkopf 1996; 2002; Daub 2005; Stiglitz 2002). Dies ist vor dem Hintergrund, dass Headquarter vor allem und zunächst Entscheidungszentralen auch für nachgelagerte Konzernteile sind, durchaus konsequent. Es würde zu kurz greifen, Aspekte der globalen Verantwortung alleine am Standort und an den nationalen Aktivitäten festmachen zu wollen (Lautermann 2005; Dunning/Fortanier 2006). Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten von Headquartern auf die Produktions- und Arbeitsbedingungen mögen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein, dennoch bleiben eine direkte und indirekte Verantwortung für Betriebsstandorte und Konzernunternehmen.

In einer umfassenderen Sichtweise geht die globale Verantwortlichkeit über das eigene Unternehmen hinaus und schließt die Wertschöpfungskette auf der Input-Seite (Lieferanten) und Output-Seite (Kunden) ein. Auch diese Forderung ist aus einer Verantwortlichkeitslogik nur konsequent: Im Widerspruch zu einem ernst gemeinten Verständnis von Nachhaltigkeit wird häufig versucht, Nicht-Nachhaltigkeit zu exportieren, ohne dafür verantwortlich zu erscheinen. Gerade weil Auslagerungen und Standortentscheidungen der Vermeidung von sozial oder ökologisch induzierten Kosten oder anderen unangenehmen Folgen (wie öffentliche Aufmerksamkeit für verminderte Arbeitsstandards) dienen können, sind international agierende Unternehmen für diese Handlungen verantwortlich zu machen. Damit sind auch für regionale Headquarter alle drei Felder der Nachhaltigkeit – ökologisch, ökonomisch und sozial – entlang der gesamten Wertschöpfungskette über das eigene Unternehmen hinaus relevant.



### 3. Regionale Headquarter

Mit der zunehmenden internationalen Verflechtung steigen Komplexität und Anforderungen an Management, Struktur und Strategie von Unternehmen. Dabei geht es einerseits um die Quantität der zu berücksichtigenden Vorgaben (wie Gesetzeslagen, Marktstrukturen, Nationalkulturen ...), andererseits um die Qualität der Anforderungen, also das Ausmaß der Unterschiedlichkeiten der Gastländer und der verlagerten Tätigkeiten. Seit den ersten Überlegungen zur Globalisierung sind eine Reihe von Spannungsfeldern in die Debatte eingeführt worden, beispielsweise globalisation versus localisation, integration versus responsiveness, standardisation versus adaptation oder centralisation versus decentralisation (Bartlett/Ghoshal 1989; Brooke 1984; Buzzell 1968; Levitt 1983). Unabhängig von der Bezeichnung geht es immer darum, dass multinationale Unternehmen vor der Herausforderung stehen, ihre Strategien und Geschäftsprozesse einerseits den regionalen Gegebenheiten der Standortländer anzupassen und gleichzeitig die Vorteile von Synergieeffekten einer integrierten Vorgehensweise zu lukrieren (Lehrer/Asakawa 1999; Ambos/Schlegelmilch 2010).

Verschiedene praktische und theoretische Lösungen adressieren dieses Spannungsfeld. Stopford und Wells (1972) unterscheiden beispielsweise je nach Bedeutung der Produkt- oder Ländervarietät die Ausdifferenzierung von produktorientierten strategischen Geschäftsfeldern oder eine Strukturierung nach geographischen Gesichtspunkten. Bartlett und Ghoshal (1989) haben diese Unterscheidung aufgenommen und um zwei Typen ergänzt, die eine Verknüpfung dieser Pole erlauben: Die globale Matrixstruktur und das transnationale Netzwerk. Diese beiden Varianten zielen auf unterschiedlichen Wegen darauf ab, das Problem der globalen Integration und lokalen Adaption in die einzelnen Subeinheiten zu integrieren, um es nicht auf der zentralen Ebene abschließend lösen zu müssen.

Tatsächlich zeigt sich, dass beide Lösungen nicht unproblematisch sind (Ambos/Schlegelmilch 2010): Matrixstrukturen führen häufig zu Konflikten und Unklarheiten, Bürokratie und Unflexibilitäten, statt der Ausgewogenheit dominiert eher eine Seite der Matrix. Transnationale Netzwerke sind nur selten zu finden (Ambos/Schlegelmilch 2010), weil sie neben ähnlichen Problemen wie in der Matrix zu mangelnder Übernahme oder zumindest Eindeutigkeit der Verantwortlichkeit führen: Wenn alle zuständig sind, fühlt sich am Ende niemand mehr verantwortlich. Umgekehrt bieten Netzwerke mehr Möglichkeiten für schädliche, demotivierende oder opportunistische Interventionen der Unternehmenszentrale in die Belange der nachgeordneten Einheiten (Foss et al. 2012).

Rugman (2005) geht einen Schritt weiter und stellt überhaupt den Begriff der Globalisierung in Frage. Nach seiner empirisch gestützten Sicht kann man nur in Ausnahmefällen von globalen Unternehmen sprechen, weitaus die meisten sind regional gebunden oder zumindest regional strukturiert. Das Spannungsfeld zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung lässt eine von beiden Seiten nicht erreichbare Lücke, in der jedoch wichtige firmenspezifische Nutzen wie Transaktionskostenvorteile, vereinfachte Wissenstransfers oder kulturelle Integrationsmöglichkeiten verloren gehen.

Eine Möglichkeit, das Steuerungsproblem großer, international divers aufgestellter Unternehmen zu lösen und gleichzeitig firmenspezifische Vorteile der Mitte zu lukrieren, stellt die Etablierung regionaler Headquarter dar. Die wenigen groß angelegten Studien legen nahe, dass regionale Headquarter in multinationalen Unternehmen tatsächlich weit verbreitet sind (Enright 2005a; 2005b).

Regionale Headquarter sind Organisationseinheiten, die in einer Besitzpyramide eine mittlere Stellung zwischen Unternehmenszentrale (Stammsitz) und operativen Unternehmen (Niederlassungen) einnehmen (Grosse 1981; Lehrer/Asakawa 1999). Neben der häufigsten Form von rechtlich selbständigen und im (zumindest mehrheitlichen) Eigentum des Stammsitzes befindlichen Tochterunternehmen kommen als funktionale Träger von regionalen Headquarteraufgaben prinzipiell auch Minderheitsbeteiligungen, Lizenznehmer, Joint Ventures, Netzwerkpartner und Teile von operativen Einheiten als regionale Managementmandate (Alfoldi et al. 2012) oder sogar Einzelpersonen in Frage.

Faktisch werden damit die Probleme von den Niederlassungen und von der Zentrale hin zu den regionalen Einheiten verlagert. Sie stehen nun als mittlere hierarchische Instanz in einem besonderen Spannungsverhältnis. Auf der einen Seite sind sie Sitz eines Managements, sie haben strategische Aufgaben und sollen untergeordnete Einheiten steuern, häufig verfügen sie über eigene Forschungs- und Entwicklungszentren und einen Vertriebsanteil (Nell/Ambos 2013). Andererseits sind sie (Ver-)Mittler zwischen Eigentümer oder Muttergesellschaft und ausführenden Unternehmen (steilen) (Wanner 2006; Schuh 2013). Damit sind sie zugleich (strategisches) Management und Empfänger von (strategischen) Vorgaben ebenso wie Sprecher für Interessen und Anliegen der einzelnen Standorte in der Zentrale.

Die ersten Ansätze zur Begründung von regionalen Headquartern betonen den Steuerungs- und Kontrollcharakter der regionalen Zentrale für eine geographische Region (Heenan 1979). Diese Ansicht wird auch noch von Enright (2000) vertreten, der einen entscheidenden Vorteil darin sieht, auf Rückfragen zu oder Konsultationen mit einem überseeischen Stammsitz verzichten zu können. Auch die Verantwortlichkeitshierarchie wird deutlich vereinfacht, wenn nur noch die regionalen Headquarter für die Niederlassungen zuständig sind (Young et al. 2001).

Eine Erweiterung der Rollen regionaler Headquarter über die Kontrolle hinaus betonen Bartlett und Ghoshal (1989; Bartlett 1986). Zur Kontrolle treten die selbständige Weiterentwicklung des Unternehmens und des Marktes in der Region bis hin zur Einflussnahme des regionalen Zentrums auf den Stammsitz hinzu. Andere AutorInnen heben die Synergieeffekte regionaler Zentren hervor, die Nähe der Entscheidungen zu den Märkten (embeddedness) oder die Erleichterung regionaler Produktentwicklungen (Mori 2002).

In der Konzeption des multinationalen Unternehmens als transnationales Netzwerk (Ghoshal/Bartlett 1990; Doz/Prahalad 1991; Hedlund 1986) sind regionale Headquarter nicht nur Ebenen in einer Hierarchie, sondern eine eigenständige Einheit, die Aufgaben für den Stammsitz, andere Regionalzentren und Niederlassungen erfüllt. In dieser Konstellation steht daher das

Management der wechselseitigen Abhängigkeiten und der Informationsströme im Vordergrund (Joseph/Ocasio 2012).

In der Regel sind regionale Strukturen und Strategien multinationaler Unternehmen in die globale Unternehmensstrategie eingebettet (Kozminski/Yip 2000). Wie sich die Arbeitsteilung zwischen Headquarter, regionalen Headquartern und Niederlassungen ausprägt, ist das Ergebnis von Strategien und Strukturen, die in der Vergangenheit Lösungen für die Probleme von damals waren. Zugleich beruhen sie auf Zieldimensionen und Optimalitätsvorstellungen des Unternehmens selbst sowie auf Verhaltensannahmen über Akteure in Wirtschaft und Umwelt (Bathelt/Glücks 2012). Strategie und Struktur und damit auch die Verteilung der Funktionen von multinationalen Unternehmen sind daher die Folge eines permanenten Optimierungsprozesses in Abhängigkeit von der vorangegangenen Struktur, von Lernerfahrungen und mikropolitischen (Macht-)Prozessen (Johanson/Wiedersheim-Paul 1975; Johanson/Valne, 1977; 1990; 1992).

Die Untersuchung von Ambos und Schlegelmilch (2010) zur Rolle von regionalen Headquartern kann als Beispiel für die Bedeutung sowohl von (macht-)politischen Überlegungen als auch für die Wirkung von vorangegangenen Entscheidungen herangezogen werden: Auf der Basis ihrer empirischen Untersuchung führen sie als die drei wichtigsten Gründe für die Standortentscheidung regionaler Headquarter an:

- 1) Hebelwirkung der Macht: Gerade bei länger bestehenden Niederlassungen bedeutet die Standortentscheidung einen Zugewinn an Zentralität und Aufwertung im Machtgefüge, die unter Umständen wichtiger sind als reine ökonomische Daten. Auch das Vermeiden von Eifersüchteleien zwischen Niederlassungen oder das Verhindern einer zu starken Machtkonzentration an einem Ort werden als Entscheidungsgründe genannt.
- 2) Persönliche Präferenzen: Hierunter sind die soft-factors des Top Managements zu verstehen, bis hin zu ganz persönlichen Lebensumständen der obersten EntscheidungsträgerInnen (oder deren Familien).
- 3) Historische Zufälle: Frühere Entscheidungen, die Dauerhaftigkeit und Nähe zu bestehenden starken Niederlassungen oder älteren externen Verbindungen, die in dieser Form gar nicht mehr bestehen müssen, können in der Folge die Entscheidungen zur Standortwahl wesentlich dominieren.

#### **4. Konfigurationen internationaler Unternehmen**

Mit der Organisationsform und der Rechtezuteilung entscheidet das Unternehmen über den Grad an Kontrolle und Steuerung, Risiko und Flexibilität des Headquarters, der regionalen Einheiten und der Niederlassungen. In der Folge werden die Modelle nach Perlmutter, Bartlett und Ghoshal

sowie Ambos und Schlegelmilch auf ihren Nutzen für die Erklärung der Wirksamkeit regionaler Headquarter in multinationalen Unternehmen untersucht.

#### **4.1 Konfigurationstypen nach Grundhaltungen**

Perlmutter (1969) unterscheidet nach Wertorientierung und Strategie im Zusammenwirken von Stammsitz und Niederlassung drei Grundhaltungen von multinationalen Unternehmen: Ethnozentrisch, polyzentrisch und geozentrisch. Später fügen Chakravarthy und Perlmutter (1985) als weitere Variante regiozentrisch hinzu.

Ethnozentrische Unternehmen sind zumeist hierarchisch und zentralistisch strukturiert, lassen der lokalen Niederlassung ebenso wie regionalen Mittlern nur wenige Spielräume und verfolgen eher globale Strategien. Die Heimat und ihre Kultur werden für prinzipiell überlegen gehalten. Der Einfluss eines regionalen Headquarters ist gering.

Strategische Entscheidungen und Produktprogramme werden bei Unternehmen mit polyzentrischer Grundhaltung an lokale Kulturen und Bedingungen angepasst. Solche Unternehmen sind organisatorisch dezentral aufgebaut und weisen eine relativ große Autonomie der Niederlassungen auf. Vorrangiges Ziel ist die Akzeptanz des Unternehmens im jeweiligen Gastland, daher ist die Bereitschaft, sich auf die dortigen Standards und Anforderungen, Institutionen und Kulturen einzulassen, groß. Die Kontrolle läuft vor allem über die Finanzen. Die Einflüsse der Niederlassung nach innen ebenso wie von regionalen Headquartern auf die Politik des eigenen Standortes sind entsprechend intakt. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass Niederlassungen oder regionale Headquarter ihrerseits die Zentrale oder Schwesterorganisationen beeinflussen können. Ebenso ist der Einfluss des regionalen Headquarters auf nachgeordnete Einheiten gering, da im Zweifel die Werte und Institutionen des Niederlassungslandes bevorzugt werden. Regionale Headquarter sind daher eher eine finanzielle Drehscheibe als eine strategische Steuerungseinheit.

Unternehmen mit geozentrischer Grundeinstellung versuchen, ein Höchstmaß an internationaler Standardisierung mit einer möglichst geringen Anpassung an lokale Gegebenheiten zu kombinieren. Es dominieren flache Hierarchien und Netzwerkstrukturen; Konsultationen und Verhandlungen sind der bevorzugte Entscheidungsmechanismus. Der Geozentrismus tritt in zwei Formen auf: Bei einer abgeschiedenen Orientierung wendet die Zentrale den wichtigen Problemen der Niederlassung nur marginale Aufmerksamkeit zu. In der integrativen Orientierung ist die Zentrale bereit, wichtige Entscheidungen bezüglich ihrer Auswirkungen auf jedes Land getrennt zu bewerten. Die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Gastlandes einzulassen, kann groß sein, wenn sie als zentral für den Standort erkannt werden, dominanter ist die Tendenz zur globalen Standardisierung. Die Steuerungshoheiten der Niederlassungen ebenso wie die der regionalen Headquarter über sich selbst sind vorhanden, aber begrenzt. Der Einfluss auf andere Niederlassungen beruht auf Überzeugungskraft und unternehmensinternen Macht-konstellationen.

Die regiozentrische Grundhaltung ist eine Kombination von Ethnozentrismus und Polyzentrismus. Ähnliche Märkte werden zu Clustern und Regionen zusammengefasst und mit einheitlichen Produkten bedient. Die Niederlassungen innerhalb eines Clusters werden von regionalen Zentren koordiniert und geführt, diese sind weitgehend unabhängig von der Konzernzentrale. Die Stärke des regionalen Headquartiers ist in dieser Konstellation maximal – vergleichbar der strategischen Spitze eines Konzerns im Kleinen. Daher ist die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Landes des regionalen Headquartiers einzulassen, groß; die weiteren Niederlassungen sind in ihrer Autonomie jedoch eingeschränkt. Zur Zentrale hin ist der Einfluss des regionalen Headquartiers begrenzt, die Regionalzentren sind vorwiegend finanzielle Drehscheibe.

In den ersten drei genannten Grundhaltungen bestehen die Einflüsse regionaler Headquarter in absteigender Reihenfolge: geozentrische Grundhaltung – polyzentrische Grundhaltung – ethnozentrische Grundhaltung. Diese drei Grundhaltungen unterscheiden sich weiters, ob sich eher eine Stamm- oder Gastlandpolitik durchsetzt: In der ethnozentrischen Grundhaltung spielt Nachhaltigkeit nur dann eine Rolle, wenn dies im Stammland ein wichtiger Wert ist, in der polyzentrischen Grundhaltung setzen sich Nachhaltigkeitsaspekte dann durch, wenn sie regional in den Ländern der Niederlassungen wichtig sind. In Unternehmen mit geozentrischer Grundhaltung kann die Nachhaltigkeit sowohl vom Gesamtunternehmen als auch vom Niederlassungsland forciert werden, wenn diese Haltung als wichtiger lokaler oder globaler Wert erkannt wird und machtvoll gestützt wird.

Der Einfluss des regionalen Headquartiers auf die Politik des eigenen Standortes ebenso wie auf nachgeordnete Niederlassungen ist in Unternehmen mit regiozentrischer Grundhaltung maximal; Nachhaltigkeit spielt in dieser Konstellation daher dann eine Rolle, wenn dies im Standortland des regionalen Headquartiers ein wichtiger Wert ist. Die Haltung strahlt auf die eigenen Niederlassungen aus, nicht jedoch in das Gesamtunternehmen. Andere Regionalzentren werden möglicherweise versuchen, sich durch Differenzierung in der Nachhaltigkeitsfrage abzugrenzen.

#### **4.2 Internationale, multinationale und globale Unternehmen**

In der Strategiedebatte wird vor allem das Modell von Bartlett und Ghoshal verwendet. Dieses Modell basiert auf der Typisierung von Perlmutter und verknüpft sie mit den vier Idealtypen internationaler Unternehmen nach Porter (1989) sowie den Differenzierungskategorien nach Dunning (1979; 1995). Auch Bartlett (1986) unterscheidet zunächst drei, später gemeinsam mit Ghoshal (Bartlett/Ghoshal 1989; 1995; Ghoshal/Bartlett 1990) vier Typen: internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen.

In einem internationalen Unternehmen (coordinated federation) werden Strategien durch die Muttergesellschaft entwickelt und auf die Tochtergesellschaften übertragen, die Zentrale beansprucht die weltweite Entscheidungshoheit. Diese Konfiguration wurde erst in der erweiterten Fassung eingeführt, sie wurde sowohl theoretisch als auch empirisch als wenig tauglich kritisiert (Harzing 2000; Rugman 2005; Kutschker/Schmid 2011).

Im multinationalen Unternehmen (dezentralized federation) haben die nationalen Niederlassungen große strategische Autonomie, das Gesamtunternehmen versteht sich eher als Portfolio nationaler Einheiten. Nach außen hin treten die einzelnen Tochtergesellschaften als quasi einheimische Anbieter auf dem Markt auf, oftmals auch unter nationalen (Traditions-)Namen. Diese Unternehmen kombinieren den Aufbau starker lokaler Präsenz mit der Berücksichtigung nationaler Unterschiede, im Vordergrund steht die Entdeckung und Entwicklung lokaler Gelegenheiten.

Häufig wird bei großen multinationalen Unternehmen eine Zwischenebene eingeführt, die regionale Steuerungsaufgaben übernehmen soll. Ist dies der Fall, so können zwei Ausprägungsformen unterschieden werden: 1) Das Verhältnis zwischen regionalem Headquarter und Niederlassung gleicht als Fraktal dem zwischen Stammsitz und Niederlassung: Dann ist das regionale Headquarter wenig mehr als ein Finanzmittelsammel- und -verteilzentrum, der Einfluss regionaler Headquarter ist gering. 2) In einem erweiterten Modell übernimmt das regionale Zentrum deutlich mehr Steuerungsaufgaben gegenüber den Niederlassungen. In diesem Fall ist die Stellung der regionalen Headquarter stark, sie tragen die Gesamtunternehmenspolitik. Andererseits sind die Niederlassungen verpflichtet, die jeweiligen Regionalstrategien zu übernehmen; begünstigt wird eine stärkere Netzwerkbildung auf regionaler Ebene. Nell, Ambos und Schlegelmilch (2011) kommen in ihrer empirischen Untersuchung zu dem Schluss, dass dieser Typus zur wichtigsten Form international tätiger Unternehmen gehört.

Im globalen Unternehmen (centralized hub) werden gemeinsame Strategien für den Weltmarkt entwickelt, sie richten sich nach globalen Trends. Strategien und Aktivitäten werden möglichst zentralisiert umgesetzt. Die globale Unternehmung strebt so nach dem Aufbau von Kostenvorteilen durch zentralisierte, aber weltmarktorientierte Aktivitäten. Dabei werden die Vorteile einer allgemeinen Effizienzorientierung höher geschätzt als die Nachteile, die durch eine geringe Anpassung an die nationalen Eigenheiten zu erwarten sind. In dieser Form ist der Einfluss der Niederlassung ebenso wie des regionalen Headquartiers gering.

Im Laufe der Zeit driften die Unternehmenseile jedoch auseinander: Größere lokale Einheiten werden wichtiger und bilden eine eigenständige Unternehmensidentität aus. Damit nähert sich das globale Unternehmen immer mehr einer geozentrischen Grundhaltung an: Die Eigenständigkeit auch gegenüber dem Stammsitz gewinnt an Bedeutung, insbesondere, wenn auch ManagerInnen außerhalb des Stammlandes in der Hierarchie aufsteigen. Zu erwarten ist daher eine hybride Unternehmensidentität, geformt aus Stammsitzorientierung, wichtigen regionalen Playern und global definierten Erwartungen (Harzing 2000).

Rugman (2005, vgl. auch Rugman/Verbeke 2004) argumentiert, dass aus praktischen und taktischen Gründen der Unternehmenssteuerung und aus Anpassungsnotwendigkeiten an lokale Gegebenheiten viele Unternehmen tatsächlich gar nicht global, sondern eher regional ausgerichtet sind. Dies trifft sich mit der Tendenz zur Regionalisierung – also dem Zusammenschluss mehrerer nationaler Einheiten zu mehr oder weniger engen gemeinsamen Wirtschaftsräumen wie EU, NAFTA, MERCOSUR oder ASEAN. Das führt zu einer Konvergenz des globalen Unternehmens



mit dem erweiterten multinationalen Modell: Die Stärke des regionalen Headquarters nimmt zu, es wird zu einem wesentlichen Faktor für strategische Entscheidungen.

Ambos und Schlegelmilch (2010) haben in einer rezenten Studie die Rolle von regionalen Headquartern multinationaler Unternehmen untersucht und die große Bedeutung dieser Einheiten bestätigt. Auf Grund ihrer empirischen Ergebnisse kommen sie ebenfalls zu vier Konfigurationstypen: Single-country market approach; subregion approach, mix of single market and subregion approach, regional/virtual network approach. Die ersten drei Typen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Tiefe der Strukturierung, also der Frage, wie viele und in welcher Reichweite regionale Headquarter oder sub-regionale Headquarter zwischen Unternehmenszentrale und Niederlassung eingeschoben sind. Diese Formen entsprechen im Grunde je nach inhaltlicher Ausgestaltung der Entscheidungsbefugnisse multinationalen oder globalen Konfigurationen nach Bartlett und Ghoshal mit regionalen Subeinheiten.

Internationale und multinationale Typ-1-Unternehmen weisen nur bedingt eine Durchsetzungskraft regionaler Headquarter auf, Nachhaltigkeitsaspekte müssten also jedenfalls von der Zentrale ausgehen. In multinationalen Typ-2-Unternehmen und globalen Konzernen kann, in Abhängigkeit von weiteren Rahmenbedingungen wie Stärke des jeweiligen Managements und Notwendigkeit der regionalisierten Marktbearbeitung, der Einfluss der regionalen Einheiten groß sein. Ähnlich wie bei Perlmann unterscheiden sich die Typen nach der Stärke von Stamm- oder Gastland: In multinationalen Typ-2-Unternehmen ist der Einfluss des regionalen Headquarters für die Verfolgung der Nachhaltigkeitsstrategien entscheidend, während im nicht-regionalisierten globalen Unternehmen Aspekte der Nachhaltigkeit nur dann eine Rolle spielen, wenn dies im Stammland ein wichtiger Wert ist. In regionalisierten globalen Unternehmen spielt Nachhaltigkeit dann eine Rolle, wenn dies als global wichtiger Wert gesehen wird oder in der Region von Bedeutung ist.

#### **4.3 Transnationale Unternehmen**

Das transnationale Unternehmen (integrated network) nach Bartlett und Ghoshal (1989; Ghoshal/Bartlett 1990) versucht, globale Effizienz, lokale Anpassungs- und weltweite Lernfähigkeit zu integrieren. Durch die Ausbildung eines organisatorischen Netzwerks sollen weltweit verstreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden. Dazu übernehmen die Tochtergesellschaften differenzierte Rollen und stellen ihre Funktionen dem ganzen Netzwerk zur Verfügung. Längerfristig kommt es zur Ausbildung von Spezialisierungen und Zentren für spezifische Anforderungen, diese sind jedoch weniger als regionale Steuerungseinheiten wie bei internationalen oder multinationalen Unternehmen zu verstehen, sondern als inhaltlich definierte Träger spezifisch entwickelten Know-hows (Doz/Prahalad 1991). Tendenziell kann die Zentrale dabei vom (Wissens-)Austausch mehr profitieren als die Niederlassung vom Wissen der Zentrale (Ambos et al. 2006).

Der regional/virtual network structures approach nach Ambos und Schlegelmilch (2010) weist große Ähnlichkeit mit dem transnationalen Unternehmenstyp auf, stellt jedoch eine

Weiterentwicklung dar: Neben der Verteilung der Aufgaben und gemeinsamen Verantwortung der Niederlassung verändert sich auch die Funktion des regionalen Headquarters hin zu einer virtuellen Einheit, zu der die einzelnen Standorte ihre Kompetenzen und Funktionen beitragen. Erreicht werden soll damit ein hohes Engagement der einzelnen Standorte genauso wie ein regionsspezifisches Verhalten, ohne eine zusätzliche Hierarchiestufe einzuführen. Allerdings bleibt die Verbreitung dieses Typs gering.

Das Management des Netzwerkes ist komplex und von vielfältigen Interessen geprägt. Die Steuerungsbemühungen müssen nicht zwangsläufig über die Unternehmenszentrale erfolgen, regionale Headquarter können diese Funktionen – vor allem abseits der finanziellen Kontrolle – ebenso gut übernehmen. Die Konfiguration als Netzwerk eröffnet für Tochterunternehmen und regionale Zentren die Möglichkeit, neue Rollen einzunehmen und Machtpositionen im Netzwerk zu gewinnen (Birkinshaw/Hood 1998; Bouquet/Birkinshaw 2008, Najafi-Tavani et al. 2014). Im Vordergrund stehen nicht formale Hierarchien, sondern gelebte soziale Beziehungen der Akteure, dies wird durch ein zumindest rudimentäres gemeinsames Verständnis des Unternehmens und der Märkte erleichtert. Versteht man das Unternehmen als Koalition (Cyert/March 1963), dann geht es um das Management der Interdependenzen, des Ressourcen- und Informationsaustausches.

Der Einfluss der Niederlassung auf eigene Entscheidungen ebenso wie der Einfluss von regionalen Headquartern auf die Strategie des eigenen Standortes sind abhängig von der Macht im Netzwerk (Kleinbaum/Stuart 2013; Mahnke et al. 2012): Diese wiederum hängt eng vom Besitz einzigartiger (Wissens-)Ressourcen und Umweltkontakte, der Zentralität im Informationsfluss und der Überzeugungskraft zentraler Akteure ab. Die Stärke im Netzwerk steigt, wenn die Einheit über die Kontrolle der Unsicherheitszonen anderer Einheiten verfügt, andere Einheiten von eigenen Aktionen abhängig sind und wenn es umgekehrt für eigene Aktionen gute Alternativen außerhalb des Netzwerkes gibt (Crozier/Friedberg 1979). Die Position im Netzwerk ist jedoch einem ständigen Wechsel unterworfen: Die Zentralität muss daher immer wieder neu gewonnen und gegenüber anderen Standorten verteidigt werden.

Nachhaltigkeitsaspekte spielen in dieser Konstellation nur dann eine Rolle, wenn dies für das Management im Gastland als Unternehmenskultur ein wichtiger Wert ist. Nachhaltigkeit kann dann an Bedeutung gewinnen, wenn damit verbundene Vorteile als Ressourcen für andere Standorte zur Verfügung gestellt werden können, sei es als Wissen über das Konzept selbst, als Implementierungswissen oder als Verfügbarkeit über die notwendigen Technologien.

## **5. Nachhaltigkeit als Strategie und Operation**

Organisationen können Nachhaltigkeitsgesichtspunkte mit unterschiedlichem Stellenwert verfolgen. Eine Unterscheidung, die im Hinblick auf das Spannungsfeld von globaler Einheitlichkeit versus Adaption an die Umwelt von multinationalen Unternehmen und die Autonomie von

Subeinheiten eine Rolle spielt, ist die Verankerung von Nachhaltigkeit als Werthaltung, Strategie oder Operation.

Nachhaltigkeit als Werthaltung berührt die normative Ebene: Die Unternehmensvision und -politik soll den MitarbeiterInnen und dem Management Orientierung geben, indem bestimmte Werthaltungen und die Unternehmenskultur implementiert werden. Diese Ebene wird hier nicht weiter verfolgt, da sie für die Einflussmöglichkeiten regionaler Headquarter nur eine sehr eingeschränkte Rolle spielt.

### **5.1 Nachhaltigkeit als Strategie**

Die strategische Ebene definiert die Unternehmensstrategie sowie mögliche Detailstrategien wie z.B. Marketing-, Finanz-, Umwelt- oder Sozialstrategie. Die Literatur betont die Ausrichtung auf ein langfristiges Ziel, die Steuerung der Umsetzung in eine gemeinsame Handlungsrichtung und die entsprechende Ressourcenallokation (Chandler 1962). Traditionell betont die Betriebswirtschaftslehre vor allem die Aspekte des Planungs- und Kontrollbedürfnisses des Top-Managements und der Unternehmenszentrale, daher ist die Konzentration auf den geplanten Top-Down-Ansatz der (Nachhaltigkeits-)Strategie verständlich.

Eine erste systematische Übersicht über Strategien der Nachhaltigkeit entwickelte Steger (1993). Diese basiert auf einer Portfolio-Analyse der Marktchancen und -risiken durch Umweltschutz. Dyllick (2003; vgl. auch Gminder 2006) geht vom Primat des ökonomischen Interesses aus, daher steht der Nutzen von ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitspotenzialen für die wirtschaftliche Tätigkeit im Vordergrund. Aus diesem Interesse leitet er folgende Strategietypen ab:

- Sicher: Die nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategie konzentriert sich auf das Risikomanagement, Ziel ist das Beherrschen und Vermindern von Risiken.
- Glaubwürdig: Im Vordergrund steht die Verbesserung der Unternehmensreputation und des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit. Zentrales Instrument ist Kommunikation.
- Effizient: Ziel der Strategie ist die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung, das größte Augenmerk wird dem Kostenmanagement gewidmet.
- Innovativ: Das Ziel ist, eine Differenzierung/Positionierung im Markt zu erreichen, das Unternehmen bedient sich dabei des Innovations- und Marketingmanagements.
- Transformativ: Der Fokus liegt auf der Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit, um (neue) Märkte zu entwickeln.

Unternehmen nehmen diese Strategietypen entlang von Entwicklungsstufen ein: Anfangs dominieren defensive oder reaktive Nachhaltigkeitsstrategien, der Typus Sicher dient als Basis für eine nachhaltigkeitsorientierte Strategie. Auf dieser Basis können die Strategien zur

Glaubwürdigkeit, Effizienz und Innovation aufgebaut werden. In diesem zweiten Schritt folgt die Konzentration auf ein Kostensenkungspotenzial und anschließend das Erkennen einer nachhaltigkeitsorientierten Produktdifferenzierung und die Entwicklung entsprechender innovativer Produkte. Der letzte Schritt, die Strategie der Transformation, ist nur im Falle des Gelingens der übrigen Strategien sinnvoll und stellt somit den Abschluss der nachhaltigkeitsorientierten Strategien dar (Dyllick 2003; Baumgartner et al. 2005; Gminder 2006).

Dyckhoff und Souren (2008) entwickeln im Anschluss an Jacobs (1994) fünf Typen von Umweltstrategien, die auch für Nachhaltigkeit insgesamt fruchtbar gemacht werden können. Die Nachhaltigkeitsstrategien werden in einer Matrix entlang der beiden Ausprägungen direkter versus indirekter Nachhaltigkeit und nachgeschalteter versus vorsorgender Nachhaltigkeit positioniert:

- Abwehrorientierte Strategien: Keine (nennenswerte) Maßnahmen, dagegen Abwehr und Abwälzen von Ansprüchen. Kurzfristig können zwar Kosten vermieden werden, langfristig aber leidet nicht nur die soziale Akzeptanz, sondern auch der Anschluss an Innovationen und neue Entwicklungen.
- Output-orientierte Strategien: Defensive, reaktive Grundhaltung, nachgeschaltete Maßnahmen, ohne den Kern zu verändern. Diese Strategie ist kurzfristig und zumeist kostengünstig einsetzbar, langfristig geht jedoch der Anschluss zu Technologie- und Imageführern verloren.
- Prozessorientierte Strategien: Am Übergang zur offensiven Strategie, proaktiv, aber nur auf das eigene Unternehmen und seine Produktion beschränkte Sicht. Kurzfristig sind ein relativ großer Umstellungsbedarf und entsprechend hohe Kosten gegeben, langfristig können sich dagegen Wettbewerbsvorteile durch Kostenvorteile und Innovationsvorsprung ergeben.
- Verwertungsorientierte Strategien: Nachgeschaltete Maßnahmen, ohne den Kern zu verändern, jedoch über das eigene Unternehmen hinausgehend. Kurzfristig kann eine Verteilung der Kosten entlang der Produktkette erreicht werden, allerdings können die dadurch eingegangenen langfristigen Bindungen auch zu Unflexibilitäten führen, ohne das Innovationspotenzial auszuschöpfen.
- Zyklusorientierte Strategien: Proaktive und umfassende strategische Maßnahmen sowohl im eigenen Unternehmen als auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der Aufwand der Veränderung innerhalb des Unternehmens und der Abstimmungsaufwand über Unternehmensgrenzen hinaus ist hoch. Daher ist diese Strategie kurzfristig teuer und kann nur dann langfristig tragfähig werden, wenn sich entlang der Wertschöpfungskette Wettbewerbsvorteile durch Synergien und Innovationen ergeben.

Dyckhoff und Souren geben damit nicht nur ein Prozessmodell wie Dyllick und Gminder an, sondern denken auch über die Wertschöpfungskette hinaus. Ein Beispiel für diese Abfolge von Strategien stellt das von Zadek (2004) auf Basis des NIKE-Falles entwickelte Stufenmodell des organisationalen Lernens von Verantwortlichkeit dar. NIKE ist früh als besonders schwerer Fall von Verstößen gegen Arbeitsstandards in den Zulieferfabriken aus Entwicklungs- und Schwellenländern skandalisiert worden (Klein 2000). NIKE hat seit dieser großen medialen Aufmerksamkeit eine beachtliche Entwicklung hinsichtlich des Engagements für Corporate Social Responsibility durchlaufen.

In einer ersten Stufe verhalten sich Organisationen defensiv „It's not our job to fix that.“: Sie verneinen die angegriffenen Praktiken, Ergebnisse oder Verantwortlichkeiten. Steigt der Druck und lassen sich die Effekte nicht mehr leugnen, so schenken sie den Vorwürfen Beachtung und setzen vor allem sichtbare, symbolische Aktionen: „We'll do just as much as we can do.“ Dabei stellen sie jedoch nicht das Geschäftsmodell in Frage. Vielmehr dokumentieren sie, dass sie sich im Rahmen der Gesetze und Vorschriften bewegen. Wenn Unternehmen erkennen, dass sie mit einem Langfrist-Problem konfrontiert sind, das nicht alleine mit Compliance und Public Relations zu lösen ist, versuchen sie, die soziale Dimension direkt in ihre operativen Managemententscheidungen und -praktiken einzubetten: „It's the business, stupid.“ Letztlich lernt eine Organisation in der strategischen Phase, dass die Einhaltung von verantwortlichen Geschäftspraktiken selbst ein Wettbewerbsvorteil sein kann, damit erlangt verantwortliches Handeln eine strategische Bedeutung. Als letztes Stadium nennt Zadek die „civil stage“: Hier werden Unternehmen ihr Konzept als kollektive Aktion fördern, nicht zuletzt aus strategischen Überlegungen, geht es doch auch darum, first-mover-Vorteile anderer zu verhindern. Überlegungen, auch die Zulieferer in die eigene Entwicklung von Corporate Responsibility einzubetten, sind erst ab der dritten Stufe zu erwarten. Wie der Fall NIKE zeigt, bedarf es dazu eines massiven Druckes von außen, verbunden mit deutlichen Marktanteilsverlusten.

Im Hinblick auf die gesamte Wertschöpfungskette ist das Problem jedoch noch einmal komplexer, müssen doch Widerstände gegen die Aufgabe von nicht nachhaltigen Geschäftspraktiken auch bei selbständigen Lieferanten und Sublieferanten überwunden werden. Diese besonderen Herausforderungen zeigen Spence und Bourlakis (2009) in ihrer Untersuchung über die Entwicklung einer Corporate Social Responsibility hin zu einer Supply Chain Responsibility bei einem der führenden britischen Nahrungsmittelhändler. Die Einführung von Corporate Social Responsibility führte auch hier über ein Stufenmodell: Zunächst werden Corporate Social Responsibility-Aktivitäten auf Ebene des eigenen Unternehmens eingeführt, es werden Stakeholder berücksichtigt, aber nur in Bezug auf das Kernunternehmen. Alleine mit diesem firmeninternen Vorgehen können Hersteller Risiken der Supply Chain, die bei Zulieferern liegen, von KonsumentInnen aber dem Hersteller des Endproduktes zugerechnet werden, jedoch nicht vermeiden. Die Beobachtung und Überwachung der Zulieferer entlang der Supply Chain ist ein erster Schritt der Ausweitung der Verantwortlichkeiten: Statt Corporate Social Responsibility spricht man von Corporate Social Watchdogs. Über Macht- und Sanktionsmethoden versucht das zentrale Unternehmen, die eigenen Werte und Erwartungen auf die Zulieferer zu übertragen. Zu erwarten und

empirisch beobachtbar ist ein Widerstand der oft kleinen Zulieferer gegenüber den Vorgaben der meist weitaus größeren Organisationen am anderen Ende der Lieferkette.

Diese Beziehung bleibt häufig unbefriedigend und instabil, sie ist für beide Seiten ineffizient und für KonsumentInnen fraglich. Für eine zyklusorientierte, ganzheitliche Sicht der Nachhaltigkeit bedarf es vor allem der Entwicklung eines partnerschaftlichen und gemeinschaftlichen Verständnisses von Verantwortlichkeit für soziale und umweltbezogenen Anliegen bei gleichzeitiger Akzeptanz der Unterschiedlichkeit der Zugänge. Die Herstellung dieses fairen (Macht-)Verhältnisses ist angesichts faktisch ungleicher Machtausstattungen und differierender Interessenlagen sehr anspruchsvoll und zeitintensiv. Gerade weil sich mit dem Wechsel zu einer langfristigen Partnerschaft eine gegenseitige Abhängigkeit nicht vermeiden lässt, sind die anfänglichen Aufwendungen als Investitionen in eine vertrauensvolle Zukunft zu begreifen, die nur langfristig eine Rendite abwerfen.

## 5.2 Unternehmerisches Rollenset versus integratives Rollenset

Von Bedeutung für die Entscheidungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten regionaler Headquarter als strukturelle Faktoren sind die tatsächlichen Funktionen und Zuständigkeiten. Im Anschluss an den frühen Beitrag von Chandler (1991) werden zwei Rollensets von Headquartern unterschieden (Young/Goold 1993; Foss 1997; Young et al. 2000; Wanner et al. 2004; Garvin/Levesque 2008; Ambos/Schlegelmilch 2010; Alfoldi et al. 2012: siehe auch Tab. 1). Die entrepreneurial role/charter (Unternehmerisches Rollenset) fokussiert auf die Wertschöpfung und die Entwicklung von Neuem, sie soll die langfristige Profitabilität sicherstellen. Die integrative role/charter (Integratives Rollenset) dagegen soll einen möglichen Verlust verhindern und das existierende Unternehmen insgesamt administrierbar machen (Cibuschi et al. 2012).

**Tabelle 1:** Rollensets in multinationalen Unternehmen

<i>Unternehmerisches Rollenset</i>	<i>Integratives Rollenset</i>
Strategische Führung, Planung und Steuerung	Überwachung, Kontrolle und Governance
Ressourcenentwicklung, -erwerbung und -einsatz	Ressourcen- und Wissensmanagement
Suche und Nutzung neuer Möglichkeiten	Repräsentation und Mediation
Steuerung organisatorischer Anpassungen	Koordination und Harmonisierung
Wertschätzung, Motivation und Orientierung	Integration und Nutzung von organisationsinternen Verknüpfungen

Quelle: nach Alfoldi et al. 2012

Alfoldi, Clegg und McGaughey (2012) kommen in ihrer Literaturübersicht zu dem Ergebnis, dass fast alle der dargestellten Headquarterfunktionen auch auf Ebene der regionalen Headquarter wahrgenommen werden – allerdings in einer spezifischen regionalen Ausprägung wie zum Beispiel regionale strategische Planung, Überwachung und ähnliches. Die AutorInnen stellen jedoch auch Unterschiede der Ausgestaltung der Funktionen fest, so beim Ressourcen- und Wissensmanagement: Diese Funktion beinhaltet auf regionaler Ebene nicht nur die externe



Darstellung (Kontakte mit Kunden, Regierungen etc.), sondern auch die interne Repräsentation (Kontakte zwischen Headquartern und örtlichen Einheiten). Zudem übernehmen einzelne regionale Headquarter nicht alle Funktionen zugleich, vielmehr kommt es zu Spezialisierungen und der Übernahme nur weniger Funktionen. In keinem Fall fanden die AutorInnen Aufgaben der organisatorischen Anpassung auf regionaler Ebene: Diese Rolle bleibt die primäre Verantwortung der Unternehmenszentrale.

Es liegt nahe, dass regionale Headquarter mit einem unternehmerischen Rollenset auf Ebene der strategischen Entscheidungen für sich und ihre nachgeordneten Niederlassungen einen größeren Einfluss ausüben können. Autonome regionale Headquarter sind zudem erfolgreicher, ihre NiederlassungsleiterInnen halten die eigenen Operationen für wertvoller (Ambos/Schlegelmilch 2010). Daher können Nachhaltigkeitsstrategien, wenn sie in autonomen regionalen Headquartern mit entrepreneurial charter für wichtig genommen werden, leichter durchgesetzt werden, begrenzt allenfalls durch die mangelnde Zuständigkeit für organisatorische Veränderungsprozesse.

Diese vermehrte Wirksamkeit nach innen und unten wird jedoch mit einem geringeren Einfluss der regionalen Einheit in das Headquarter erkauft: Mahnke, Ambos, Nell und Hobdari (2012) kommen in ihrer auf dem gleichen Datenset beruhenden Untersuchung zu dem Ergebnis, dass eine höhere Autonomie des regionalen Headquartiers mit einer geringeren Einflussmöglichkeit auf die Entscheidungen der Unternehmenszentrale genau dann einhergeht, wenn diese regionale Einheit auch für strategische Belange (auf regionaler Ebene) zuständig ist

Allerdings sind auch regionale Headquarter mit integrativem Rollenset nicht einflusslos. Gerade über Operationen, und hier wieder vor allem über Wissensmanagement, kann ein indirekter Einfluss ausgeübt werden. Dieser kann sich entweder zu emergenten oder inkrementalen Strategien verdichten oder bleibt operationsgebunden unterhalb der strategischen Aufmerksamkeitschwelle – und gerade deshalb besonders wirksam.

### **5.3 Nachhaltigkeit als Operation**

In der traditionellen Sicht ist die ausführende Ebene für die Operationalisierung der strategischen Entscheidungen zuständig: Nachhaltigkeit soll in Strukturen, Prozessen und Aktivitäten des Unternehmens sichtbar und wirksam werden. Gegen diese Top-Down-Ansicht des planorientierten Strategiemodells wurden schon früh sowohl theoretische als auch empirische Einwände erhoben:

Quinn (1978; 1980) betont in seinem Modell des logischen Inkrementalismus, dass strategische Initiativen in allen Subsystemen (z.B. Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Planung) entstehen können. Quinn schlägt daher in seinem Ansatz einen interaktiven Prozess des step-by-step vor, in dem eine Gruppe die Zukunft durch Experimente sondieren kann und daraus lernt. Jedes Subsystem hat ein eigenes Timing, eine eigene Sequenzierung, eigene Informations- und

Machtnotwendigkeiten. Die gesamte Strategie eines Unternehmens ist weitgehend durch die Entwicklung und die Interaktion dieser Subsystem-Strategien definiert.

Empirisch lässt sich feststellen, dass viele Unternehmen zu Beginn einen pragmatischen Ansatz als Antwort auf Nachhaltigkeitsforderungen verwenden, insbesondere dann, wenn die einzelnen Umwelten, wie in international tätigen Unternehmen, divers sind. In einem weiteren Schritt werden erfolgreiche Vorgehensweisen im organisatorischen Speicher behalten („retention“) und wieder verwendet („re-enactment“), nicht Erfolgreiches wird vermieden (Weick 1985). Da jede spätere Situation jedoch mehr oder weniger unterschiedlich ist, kann eine Anpassung an die Zukunft nicht auf Dauer von Aktionen aus der Vergangenheit abhängig gemacht werden. Daher kommt es immer wieder zu neuen Anpassungsnotwendigkeiten auf operativer Ebene, die Strategie beginnt sich immer weiter vom Ausgangspunkt weg zu entwickeln, ohne, dass dies zentral geplant worden wäre. Auf Grund der prinzipiellen Schwierigkeit, eine umfassende Strategie für längere Zeiträume bei immer neuen Innovationen und Veränderungen zu etablieren, verknüpfen erfolgreiche Führungskräfte rationale strategische Entscheidung mit inkrementalen Prozessen, indem sie grobe Ziele und Orientierungen vorgeben, die Wege zum Ziel jedoch treiben lassen („muddling with a purpose“, Wrapp 1967).

Mintzberg (1987) verdichtet diese Überlegungen zu einem Modell, wie sich eine Strategie beim Weg durch eine Institution verändert und wie sich strategische Impulse einer emergenten, nicht formalisierten Agenda anpassen müssen. Eine zunächst beabsichtigte, kalkulierte und reflektierte Strategie wird im Prozess der Strategieimplementierung schon durch Anpassungsnotwendigkeiten, Restriktionen und Widerstände begrenzt, Teile der strategischen Zielsetzung erweisen sich wiederum im roll-out als undurchführbar. Beim Weg durch die Organisation und bei einer Verbreiterung der Betroffenheit und Partizipation begegnen die Reste geplanter Strategien den oben dargelegten inkrementalen Verhaltensweisen, Zielsetzungen und Meinungen in Form einer emergenten Strategie. Das Ergebnis ist häufig eine Annäherung oder ein Kompromiss beider Startpunkte in der realisierten Strategie.

Umgelegt auf die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie bedeutete dies, dass eine Orientierung einer Organisation an Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit keineswegs nur von „oben“ gestaltet werden kann. Vielmehr spielen sowohl einzelne Akteure oder Organisationsteile mit Nachhaltigkeitsinteressen außerhalb der Unternehmenszentrale ebenso wie die (rechtliche, politische, gesellschaftliche) Umwelt mit ihrem Anpassungsdruck eine wichtige Rolle bei der Formierung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik.

So können beispielsweise Nachhaltigkeitsgesetzgebungen, die einen permanenten und graduellen Druck ausüben, erfolgreicher sein als große und sprunghafte Veränderungen, auch, weil damit die Anpassungsnotwendigkeiten unter der strategischen Schmerzgrenze gehalten werden können: In diesen Fällen werden revolutionäre Veränderungen, die dem Ausweichen von Nachhaltigkeitsanforderungen dienen, wie beispielsweise Standortverlegungen, innerbetrieblich weniger begründet und politisch durchgesetzt werden können, zum anderen wird über den entstehenden Lock-in-Effekt (Sydow et al. 2009) eine Umkehrung vom einmal angelegten Anpassungspfad

in Richtung Nachhaltigkeit sowohl finanziell als auch unternehmenskulturell und psychologisch immer teurer. Dieser „Zwang des Faktischen“ (Fritz Morstein Marx) begünstigt die (mikro-)politische Stellung von autonomen Niederlassungen und regionalen Headquartern gegenüber ihren Zentralen. Eine Vielzahl kleiner Schritte auf regionaler Ebene kann letztlich zu einem nachhaltigen Gesamtkonzept führen.

Neben der Top-Down- und der Bottom-Up-Beeinflussung strategischer Entscheidungen spielt in international tätigen Unternehmen die Operation als Anpassung an nationale Gegebenheiten, ohne dadurch schon einen strategischen Anspruch zu erheben, eine sehr große Rolle. Die – zumindest partielle – Trennung von Strategie (der Zentrale) und Operation (in der Niederlassung) ist eine Möglichkeit, mit dem Spannungsfeld von Integration und Adaption gut umzugehen. Gerade im Bereich der Nachhaltigkeit bietet sich für diese Trennung ein breites Betätigungsfeld, weil einerseits die nationalen oder regionalen Normen, Standards und Erwartungen – verglichen zum Beispiel mit Kundenanforderungen, Produktsicherheitsstandards oder der Aufmerksamkeit einer kritischen Öffentlichkeit – sich deutlich stärker unterscheiden und zudem nicht als strategische Anforderung, sondern als konkrete Forderung zu Produktion, Prozess oder Produkt definiert sind.

Ambos und Schlegelmilch (2010) zeigen, dass regionale Headquarter besonders viel Autonomie besitzen bei Entscheidungen zur regionalen Produktion, beispielsweise Wechsel des Produktionsprozesses oder des Aufbaus neuer Produktionskapazitäten, bei der Weiterentwicklung oder Aufgabe eines bestehenden Produktes oder einer Produktlinie und der Entscheidung der Produktionsauslagerung an Sub-Kontraktoren. Die Möglichkeit, operative Veränderungen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle für strategische Herausforderungen oder Widersprüche vornehmen zu können, steigt mit dem Autonomiegrad des regionalen Headquarters (Ambos/Schlegelmilch 2010).

Damit ist einerseits sowohl der Druck zur Anpassung an regionale Anforderungen gegeben als auch die Möglichkeit, dies innerorganisatorisch als bloße operative oder administrative Anpassung ohne strategischen Anspruch zu rechtfertigen; die regionalen Entscheidungsspielräume steigen deutlich an.

Die Konzeption und Implementierung organisatorischer Anpassungsprozesse bleibt nach Alfoldi, Clegg und McGaughey (2012) die primäre Verantwortung der Unternehmenszentrale. Für die Einführung und Durchsetzung von Nachhaltigkeitsgesichtspunkten in Organisationen bedeutet dies, dass zwar auf operativer Ebene Nachhaltigkeitsgesichtspunkte zum Tragen kommen können, ebenso wie es möglich ist, dass auf regionaler Ebene Nachhaltigkeitsaspekte als strategische Elemente formuliert werden können, die Durchsetzung im Rahmen eines strategischen Veränderungsmanagements als Antwort auf externe Veränderungen oder des Aufbaues eines kontinuierlichen Lernprozesses, beispielsweise als learning organisation (Senge 2006) jedoch von der Benevolenz der Unternehmenszentrale abhängt.

#### 5.4 Wirkung des Veränderungsansatzes

Mehrfach wird die große Bedeutung der Autonomie und Einbeziehung der Niederlassungen für die Wirksamkeit der Implementierung strategischer Entscheidungen betont (z.B.: Ambos/Schlegelmilch 2010; Mahnke et al. 2012). In der Folge werden einige bisherige empirische Ergebnisse zum Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung bei der Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten dargestellt. Dabei beschränkt sich die Betrachtung vor allem auf das bislang verbreitetste und betriebswirtschaftlich anschlussfähigste Konzept, die Corporate Social Responsibility.

Morand und Rayman-Baccus (2006) untersuchten im Rahmen einer Unternehmensfallstudie einen französischen internationalen Nahrungsmittelkonzern mit britischen und österreichischen Niederlassungen. Der Konzern tritt in den Ländern unter unterschiedlichen Markennamen auf, die Produktion ist in den einzelnen Niederlassungen nahe beim Verbraucher angesiedelt. Zur Strategieentwicklung werden die Ergebnisse nationaler Marktanalysen verdichtet und dem Stammunternehmen vorgeschlagen, die zentralen Vorgaben werden durch die Niederlassungen an die lokalen Bedürfnisse angepasst. Die Managementstruktur ist dezentral organisiert, Kontrolle wird vor allem über Finanzzahlen ausgeübt. Dieser Konzern lässt sich am ehesten als multinationales Unternehmen nach Bartlett und Ghoshal charakterisieren.

Die Initiative zur Corporate Social Responsibility ging ausschließlich vom Mutterunternehmen aus, das seinerseits wieder auf den äußeren finanziellen und rechtlichen Druck reagierte. Die Kohärenz der Politik wird von der Zentrale durch Einführung eines unternehmensweiten Werterahmens gesichert, während die Umsetzung zu einem gewissen Grad lokalisiert ist. Der Stammsitz versucht, lokale Aktionen durch Verweis auf die Unternehmenskultur, durch direktive Anweisungen und durch erzieherisches Handeln zu motivieren. Ständige Kontrolle und Evaluierungen, um die Glaubwürdigkeit der Politik zu erhalten, werden mit Blick auf externe Stakeholder am Stammsitz durchgeführt. In der Zentrale sieht man offenbar die Notwendigkeit, die Einführung von Corporate Social Responsibility durch ständige Begleitmaßnahmen, Druck und Kontrolle aufrecht zu erhalten. Auch wenn dem Slogan "think global, act local" weitgehend auf allen Ebenen zugestimmt wird, so machen die Niederlassungen dieses Thema dennoch nicht zu ihrer eigenen Agenda: Es wird in weiten Teilen als eine von außen, von der Zentrale kommende Anforderung verstanden, die der sonst großen Autonomie zuwider läuft.

Eine Forschergruppe um Barin Cruz und Pedrozo (2009; Barin Cruz et al. 2010) untersuchte zwei französische Einzelhandelsunternehmen an den Stammsitzen sowie in den brasilianischen Niederlassungen. Beide Tochterunternehmen besitzen recht große Autonomie innerhalb eines Netzwerkes, vor allem das größere Unternehmen kann, da es schon vor der Übernahme durch die französische Mutter am Markt etabliert war, eine eigene Identität bewahren. Eine eindeutige Zuordnung ist auf Grund der vorliegenden Daten nicht möglich, jedoch scheint bei beiden loser multinationaler, vielleicht sogar transnationaler Fokus durchaus plausibel.

Beide Unternehmen verfolgen für die Einführung von Corporate Social Responsibility einen Mix aus zentralen und lokalen Maßnahmen. Durch Bewusstseins-schaffung wird versucht, das Gemeinsame zu betonen und Corporate Social Responsibility als kulturelle Identität für alle Niederlassungen zu verankern. Die Niederlassungen werden bei der Entwicklung der Strategie in Gremien mit VertreterInnen unterschiedlicher Abteilungen der Zentrale gleichberechtigt eingebunden. Diese Gremien bleiben auch nach Abschluss der Einführungsphase tätig. Verstärkt wird der integrative Effekt durch Corporate Social Responsibility-Beauftragte vor Ort, die Angestellte der Niederlassungen sind, und Sensibilisierungsmaßnahmen sowohl in der Zentrale als auch in den Niederlassungen. Auch der Stakeholderdialog wird nicht nur am Stammsitz geführt, sondern zugleich mit lokalen Stakeholdern an den Sitzen der Niederlassungen.

Barin Cruz und KollegInnen fassen die Existenz eines Corporate Social Responsibility-Bestandes auf der zentralen Ebene, lokale Beauftragte bei jeder Tochtergesellschaft sowie VertreterInnen aus verschiedenen Bereichen der Zentrale und der Niederlassungen, die an Besprechungen oder Ausschüssen zu Entscheidungen über die Strategie teilnehmen, als transversale Struktur zusammen. Diese berücksichtigt globale und lokale Anforderungen sowohl durch den Hauptsitz als auch durch die Niederlassungen und erleichtert die Einführung von Nachhaltigkeit im ganzen Unternehmen.

Muller (2006) untersucht an sieben mexikanischen Niederlassungen europäischer Unternehmen die Frage, ob die Übernahme von europäischen Corporate Social Responsibility-Standards von einer zentralen oder dezentralen Beziehung zwischen Stammsitz und Niederlassung abhängig ist. Er kommt zu dem Ergebnis, dass eine eher dezentrale Entscheidungsgestaltung gerade in Ländern mit niedrigen Standards mit einer besseren lokalen Wirkung einhergeht. Eine wesentliche Rolle dafür spielen offenbar die empfundene Autonomie und ein erhöhtes Gefühl von Ownership der Niederlassung. Die gleichen Argumente sprechen im Falle einer international zwischen mehreren Niederlassungen abgestimmten Politik für den starken und gleichberechtigten Einbezug aller Tochterunternehmen. Diese Vorgehensweise fördert vor allem proaktive Maßnahmen.

Die Niederlassungen reagieren dabei jedoch nicht primär auf die Anforderungen im eigenen Land, sondern auf die Vorbildwirkung und die umfassende Vision des Mutterunternehmens. Nachhaltige Maßnahmen und Strategien werden von der Zentrale vorgelebt, auf Niederlassungsebene werden autonome ManagerInnen sozialisiert, um Erfolge abzusichern. Informelle Kontrollmechanismen wie Personalauswahl, Auslandsentsendungen und Schulungsmaßnahmen spielen eine bedeutende Rolle. In dieser Situation bietet sich eine weiche Steuerung an, die auch dauerhafter wirksam erscheint und stressresistente Ergebnisse eher bringt als ein reines Top-down-Vorgehen.

Viele Argumente sprechen also für den starken Einbezug der Niederlassungen und regionalen Zentren in die Entwicklung und Steuerung von Corporate Social Responsibility bei einer großen Autonomie der regionalen und lokalen Einheiten. Gleichzeitig ist die Zentrale als Treiber und Visionär unverzichtbar.

## 6. Bedeutung lokaler und regionaler Kontexte

Eine globale Strategie bietet die Möglichkeit eines effizienten Transmissionsmechanismus von avancierten Nachhaltigkeitsmodellen vom Headquarter in Niederlassungen. Dies hätte insbesondere dann einen positiven Gesamteffekt auf Nachhaltigkeit, wenn der Export von Ländern mit hohen Standards in Länder mit niedrigen Standards und geringerem öffentlichem Druck erfolgt.

So argumentieren Barkemeyer und Figge (2014), dass der Professionalisierungsprozess ebenso wie die globale Verbreitung von Konzepten und Instrumenten der Corporate Social Responsibility zu einem Konzentrationseffekt an der Headquarter-Spitze führt: Entscheidungen im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility wandern daher weg von Niederlassungen hin zu zentralen Einheiten. Dort vermutet man genügend Expertise und Datenzugriff, um die komplexer werdenden Instrumente zu bedienen, die divergierenden Interessen verschiedener Niederlassungen, Zulieferer und KundInnen aufeinander abzustimmen und der kritischen Öffentlichkeit gegenüberzutreten zu können. Ein Nebeneffekt ist, dass sich damit ein ganz bestimmter, nördlich und europäisch geprägter Begriff von Corporate Social Responsibility durchsetzt und südliche Stakeholderinteressen zurückgedrängt werden. Das Eingebettet-Sein der Konzepte und Praktiken der Corporate Social Responsibility in europäisch-amerikanische Nationalkulturen und nationale institutionelle Arrangements gewinnt daher deutlich an Bedeutung (Fransen 2013).

Der Business Systems Ansatz (Whitley 2007, 2010) betont die Einbettung der multinationalen Unternehmen in den wirtschaftlichen und ökonomischen Kontext. Institutionelle Veränderungen des Umfeldes führen diesen Überlegungen zufolge weder zu globaler Konvergenz, noch ergibt sich zwangsweise die Einebnung von Unterschieden zwischen Wirtschaftssystemen oder die Aufhebung spezifischer Idiosynkrasien. Unternehmen, die in mehreren institutionellen Kontexten tätig sind, müssen sich auf diese Unterschiedlichkeiten und die Veränderungen der Unterschiedlichkeiten einstellen.

Die Bereitschaft zur Einstellungen auf die Spezifika der Gastländer muss nach vorliegenden empirischen Daten jedoch in Zweifel gezogen werden. So zeigen Rejchart und Higgs (2014) an Hand von ausländischen Unternehmen, die an der London Stock Exchange gelistet sind, dass die Herkunft und damit die Heimatkultur der Unternehmen einen Unterschied gegenüber britischen Unternehmen bei der Einhaltung von Normen wie der Corporate Governance macht. So wollen etwa viele ausländische Unternehmen, anders als britische, eine strenge Kontrolle über ihre Anteilsstrukturen behalten. Zudem wird die Übernahme der Anforderungen mit der kulturellen Distanz schwieriger. Unternehmen aus Ländern mit einer hohen Machtdistanz weisen beispielsweise eine geringe Übereinstimmung mit den Anforderungen der Governanceregeln bei der Führung und der Messung der Führungseffektivität auf.

Verschiedene institutionelle Regime, so die These des Business Systems Ansatzes, bewirken unterschiedliche Ausprägungen von Organisationsstrukturen und Unternehmensstrategien, HR-Politiken und Nachhaltigkeitsstrategien. Whitley (2007) unterscheidet drei Muster der Autoritätsverteilung. In Unternehmen, die Whitley als *isolated hierarchies* bezeichnet, ist die Autorität



höchst konzentriert in den Händen des Unternehmer-Managers, diese Unternehmer-Manager neigen nicht zum Delegieren der Kontrolle, und wenn sie delegieren, dann werden Entscheidungen an familieneigene Manager übertragen. Das Top-Management der Firma fällt alle wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen und koordiniert die Aktivitäten zentral. Dieser Unternehmenstyp ist häufig in Teilen der pazifisch-asiatischen Region anzutreffen.

In Unternehmen mit einem geringeren Grad der Konzentration der Autorität sind UnternehmerInnen bereit, die betriebliche und manchmal auch strategische Kontrolle an die leitende Hierarchie, jedoch nicht an qualifiziertes Personal zu delegieren. Diese Unternehmen vom Typus managerially coordinated bleiben auf Grund der begrenzten externen und internen Kooperation eingeschränkt auf jene Bereiche, mit denen sie gute Beziehungen pflegen und engen Kontakt halten können. Whitley hält diesen Typus vor allem in den USA für dominant.

Eine starke Aufteilung von Autorität weisen cooperative hierarchies auf. Es besteht sowohl intern als auch extern große Bereitschaft zur Koordination und Verantwortungsteilung. Unternehmen engagieren sich in komplexen Netzwerken von Verpflichtungen, Risiken und Wissensaustausch. Eine organisatorische Verflechtung des Wirtschaftslebens ist folglich weit verbreitet, oft über verschiedene Branchen hinweg, die Märkte sind über gemeinsame Normen und Verfahren integriert. Diese Unternehmen sind zumeist in eine koordinierte Marktwirtschaft wie in Mitteleuropa eingebettet.

Diese Unternehmenstypen gehen nach Whitley (2007) mit einem bestimmten Internationalisierungs- und Kontrollmuster einher: So tendieren isolated hierarchies dazu, eine direkte, persönliche und starke Kontrolle über alle Unternehmensteile auszuüben; die Möglichkeit der Entwicklung der Niederlassung ist beschränkt ebenso wie das gesamtorganisationale Lernen. Entsprechend ist der Einfluss eines regionalen Headquartars auf die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsorientierung gering.

In cooperative hierarchies läuft die Kontrolle vor allem über die Ressourcenzuteilung; die Einbindung der Niederlassung in den lokalen Kontext ist genauso limitiert wie die Entwicklung von spezifischen Fähigkeiten. Daher bleibt auch hier die Möglichkeit der Nachhaltigkeitsentwicklung aus einem regionalen Headquarter eingeschränkt, wenngleich potenziell vorhanden.

In Unternehmen des Typus managerial coordinated dominiert eine Kontrolle über formale Prozeduren. Dies eröffnet Niederlassungen und regionalen Headquartars eine deutliche Einflussmöglichkeit, vor allem, wenn diese selbst gut in das lokale Umfeld eingebettet sind. Die Möglichkeit zur Entwicklung einer Nachhaltigkeit aus dem regionalen Headquarter heraus ist potenziell entsprechend groß.

Im internationalen Kontext ist weiters zu beachten, welche Länderkombinationen und damit welche Kombination institutioneller Regime für die Konfiguration des multinationalen Unternehmens (Headquarter – Regionales Headquarter – Niederlassung) gelten. Nach Whitley (2007; 2012) macht es einen deutlichen Unterschied, ob ein japanisches Unternehmen oder ein

amerikanisches Unternehmen ein regionales Headquarter in Europa hat oder umgekehrt ein europäisches Unternehmen ein regionales Headquarter in Japan oder in den USA.

Ambos und Schlegelmilch (2010) haben in ihrer Untersuchung regionaler Headquarter jeweils drei Unternehmen aus den drei Wirtschaftsräumen USA, Japan und EU bei ihrer Tätigkeit in Europa untersucht. Auch wenn die Ergebnisse auf eine große Variationsbreite schließen lassen, so kommen sie doch zu Ergebnissen, die mit denen aus Whitleys theoretischen Überlegungen vergleichbar sind. US-Unternehmen sind tendenziell hierarchischer als die anderen, wobei die Kommunikation durch informale Teams und eine netzwerkartige Struktur ergänzt wird. Entgegen der Charakterisierung als cooperative hierarchies ist die Einbettung der untersuchten Unternehmen in den europäischen regionalen Kontext jedoch hoch.

Europäische Niederlassungen und regionale Headquarter japanischer Unternehmen entsprechen in der Taxonomie am ehesten isolated hierarchies. Sie werden von der japanischen Mutter dominiert. Trotz einiger Freiheiten im Detail liegt die Letztentscheidung und strategische wie operative Hoheit eindeutig in Japan. Diese enge, oft direkt durch entsandte Personen unterstützte Kontrolle führt einerseits zu Konflikten und begrenzt andererseits die Entfaltungsmöglichkeiten der europäischen regionalen Headquarter.

Bei aller Unterschiedlichkeit ist der institutionelle Kontext hinsichtlich der Standards von Nachhaltigkeit innerhalb der bislang betrachteten hoch entwickelten OECD-Länder ähnlich. Deutlich größer sind die Unterschiede zwischen entwickelten Ländern und Entwicklungs- oder Schwellenländern. Neben dem bloß ökonomischen Entwicklungsunterschied spielen hier auch Erfahrungen der Geschichte, politischer Kontext, Abhängigkeiten und empfundene (Un-)Gleichwertigkeit eine große Rolle. Zugleich deuten neuere Entwicklungen darauf hin, dass im Zuge des Aufstieges der emerging countries vor allem auch in der Wissens- und Serviceindustrie die Abhängigkeit der Niederlassungen von der Zentrale geringer wird und umgekehrt die Abhängigkeit der Headquarter von ihren Tochterunternehmen steigt (Pereira et al. forthcoming).

Wiig und Kolstad (2010) zeigen anhand von Interviews mit elf Ölfirmen und einer Fallstudie zu den Corporate Social Responsibility-Aktivitäten eines multinationalen Öl-Konzerns in Angola, dass vor allem technologische Überlegenheit und finanzielle Stärke für den Erhalt von Lizenzen und Verträgen wichtig sind, Corporate Social Responsibility dagegen spielt nur eine geringe Rolle. Soweit Corporate Social Responsibility überhaupt eine Rolle spielt, scheint es von Unternehmen strategisch dazu verwendet zu werden, die Chancen auf Lizenzen und Verträge über eine Anbiederung an lokale Machtinteressen zu erhöhen. Hier sind Faktoren wie die Beschäftigung lokaler ArbeiterInnen und Umweltaspekte wichtiger als Arbeitsstandards und Menschenrechte – die ersteren entsprechen auch eher den Interessen der herrschenden Klasse in Angola als den allgemeinen Interessen des Volkes. Damit besteht die Gefahr, dass multinationale Konzerne die Probleme der Wirtschaft in rohstoffreichen Ländern nicht nur ausnutzen, sondern noch verstärken. Die Hoffnung, dass multinationale Unternehmen als effiziente Transmissionsmechanismen von avancierten Nachhaltigkeitsmodellen von Headquarterstandorten in Niederlassungsländer fungieren, wird bei Wiig und Kolstad (2010) enttäuscht.

## 7. Zusammenfassung

Zur Erarbeitung eines tauglichen Nachhaltigkeitsbegriffes wurden in einem ersten Schritt aktuelle Nachhaltigkeitsbegriffe untersucht. Als Ergebnis wird ein integrierter Begriff der Nachhaltigkeit, der auf dem Nachhaltigkeitsdreieck (Triple-Bottom-Line) beruht, vertreten. Damit ist einerseits eine gleichschwebende Aufmerksamkeit für die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales im Sinne des Brundtland-Reports und andererseits eine besondere Beachtung von positiven wie negativen Interaktionseffekten zwischen den Bereichen gemeint.

Ein zweiter, verwandter Diskussionsstrang der Nachhaltigkeit, der hier aufgenommen wurde, betont die (globale) Verantwortlichkeit von Unternehmen, vor allem international agierenden Unternehmen und multinationalen Unternehmen. Auf dieser Grundlage wird der Nachhaltigkeitsbegriff um ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung für Tochterunternehmen, deren Standortländer und Stakeholdergruppen erweitert. Diese Thematik ist insbesondere im Hinblick auf Headquarter, und hier wiederum regionale Headquarter, relevant.

Anschließend wurde die Wirkung der Einbettung regionaler Headquarter in den Gesamtunternehmenszusammenhang für die Chancen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensstrategien diskutiert: Es zeigt sich, dass die Chance zur Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten deutlich von der Organisationsform und Kompetenzverteilung abhängt.

Der Einfluss regionaler Headquarter auf die Politik des eigenen Standortes ebenso wie auf nachgeordnete Niederlassungen ist in Unternehmen mit regiozentrischer Grundhaltung nach Perlmutter maximal, zur Zentrale ist dieser Einfluss begrenzt. Das Thema Nachhaltigkeit spielt dann eine Rolle, wenn dies im Standortland als Unternehmenskultur ein wichtiger Wert ist. In den anderen Grundhaltungen sind die Einflüsse regionaler Headquarter in absteigender Reihenfolge von einer geozentrischen über eine polyzentrische bis hin zur ethnozentrischen Grundhaltung geringer.

Bartlett und Ghoshal unterscheiden internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen. Während regionale Headquarter in internationalen und multinationalen Typ-1-Unternehmen nur eine geringe Durchsetzungskraft aufweisen, können sie in Abhängigkeit von weiteren Rahmenbedingungen in globalen sowie in Typ-2-Formen multinationaler Konzerne einen großen Einfluss haben und als Hebel für Nachhaltigkeitsanliegen wirken. In den, allerdings seltenen, transnationalen Netzwerkunternehmen ist das Potenzial für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten ausgehend von regionalen Headquartern am größten – allerdings auch abhängig von innerorganisatorischen Machtkonstellationen.

Regionale Headquarter mit einem unternehmerischen Rollenset üben auf Ebene der strategischen Entscheidungen einen größeren Einfluss auf sich und ihre nachgeordneten Niederlassungen aus als solche mit integrativem Rollenset, besonders wenn diese Einheiten zudem noch autonom sind. Daher kann in diesen Fällen eine Nachhaltigkeitsstrategie ausgehend von regionalen Headquartern leichter durchgesetzt werden. Umgekehrt ist der Einfluss in die Zentrale

geringer, daher kann das regionale Headquarter kaum als Hebel in die Gesamtorganisation eingesetzt werden. Aber regionale Headquarter mit integrativem Rollenset können einen großen indirekten Einfluss ausüben. Dieser kann sich entweder zu emergenten oder inkrementalen Strategien verdichten oder bleibt operationsgebunden unterhalb der strategischen Aufmerksamkeitschwelle – und ist gerade deshalb besonders wirksam.

Deutlich wird die Bedeutung der Autonomie und Einbeziehung der Niederlassungen für die Wirksamkeit der Strategieimplementierung. Dies zeigt sich in einer Reihe von empirischen Ergebnissen zum Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung bei der Einführung von Nachhaltigkeitskonzepten. Erfolgreich sind Strategien des starken Einbezugs der Niederlassung bei einer großen Autonomie der regionalen und lokalen Einheiten. Eine wesentliche Rolle dafür spielen offenbar die empfundene Autonomie und das Gefühl von Ownership. Die Unternehmensspitze als Treiber und Visionär ist jedoch unverzichtbar.

Entlang der Wertschöpfungskette über das eigene Unternehmen hinaus sind die Ergebnisse der Nachhaltigkeitsentwicklung gemischt. Einerseits ist dafür der Druck eines zentralen Unternehmens in der Wertschöpfungskette notwendig, zum anderen ist die Entwicklung eines partnerschaftlichen und gemeinschaftlichen Verständnisses von Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeitsanliegen bei gleichzeitiger Akzeptanz der Unterschiedlichkeit notwendig. Problematisch ist dabei die Herstellung eines fairen (Macht-)Verhältnisses angesichts faktisch ungleicher Machtausstattungen und differierender Interessenlagen.

Eine Hoffnung ist, dass regionale Headquarter als Transmissionsmechanismus von avancierten Nachhaltigkeitsmodellen von Ländern mit hohen Standards in Länder mit niedrigen Standards wirken. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass nicht nur keine Normen vom „entwickelten Norden“ in den „globalen Süden“ getragen werden, sondern auch, dass Unternehmen aus Schwellenländern bei ihrer Tätigkeit in Europa ihre eingelebten Verhaltensweisen und Einstellungen tendenziell behalten. Vor allem die Ergebnisse zum Verhalten „nördlicher“ Unternehmen im „Süden“ sind enttäuschend: Auch wenn es einige positive Aktivitäten gibt, so wird doch das Ziel der Entwicklung zu einer besseren Gesellschaft und einer globalen Verantwortung deutlich verfehlt, die Interventionen des Headquarters verstärken die Probleme eher als dass sie zu Lösungen beitragen.

## **Literaturverzeichnis**

Alfoldi, E.A. / Clegg, L.J. / McGaughey, S.L. (2012): Coordination at the Edge of the Empire: The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates. In: *Journal of International Management* 18, 276-292.

Altvater, E. / Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Altvater, E. / Mahnkopf, B. (2002): Globalisierung der Unsicherheit. Arbeit im Schatten, Schmutziges Geld und informelle Politik. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Ambos, B. / Schlegelmilch, B.B. (2010): The New Role of Regional Management. Basingstoke u.a.: Palgrave Macmillan.

Ambos, T.C. / Ambos, B. / Schlegelmilch, B.B. (2006): Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. In: International Business Review 15 (3), 294-312.

Barin Cruz, L. / Pedrozo, A.E. (2009): Corporate social responsibility and green management. Relationship between HQ-s and subsidiary in multinational corporations. In: Management Decision 47 (2), 1174-1199.

Barin Cruz, L. / Pedrozo, A.E. / Barros Estevelee, V. de F. / Nayar Hoff, D. (2010): The influence of Transverse CSR Structure on HQ-Subsidiary integration. In: Brazilian Administrative Review 7 (3), 310-324.

Barkemeyer, R. / Figge, F. (2014): CSR in multiple environments: the impact of headquartering. In: Critical perspectives on international business 10 (3), 124-151.

Bartlett, C.A. (1986): Building and Managing the Transnational: the New Organizational Challenge. In: Porter, M. E. (Hg.): Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School, 367-401.

Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1989): Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School.

Bartlett, C.A. / Ghoshal, S. (1995): Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management. Burr Ridge: Irwin/McGraw-Hill.

Bathelt, H. / Glückler, J. (2012): Wirtschaftsgeographie. Stuttgart: UTB.

Baumgartner, R.J. / Biedermann, H. / Ebner, D. / Posch, W. (2005): Wertsteigerung durch Nachhaltigkeit. München, Mering: Hampp.

Bentele, G. / Nothhaft, H. (2011): Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In: Raupp, J. / Jarolimek, S. / Schultz, F. (Hg.): Handbuch CSR. Wiesbaden: Springer, 45-70.

- Birkinshaw, J.M. / Hood, N. (1998): Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. In: *Academy of Management Review* 23 (4), 773-795.
- Bouquet, C. / Birkinshaw, J.M. (2008): Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. In: *Academy of Management Journal* 51 (3), 577-601.
- Brooke, M.Z. (1984): *Centralization and Autonomy – a Study of Organizational Behavior*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Burschel, C. / Losen, D. / Wiendl, A. (2004): *Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung*. München: Oldenbourg.
- Buzzell, R.D. (1968): Can You Standardise Multinational Marketing? In: *Harvard Business Review* 46 (6), 101-104.
- Chakravarthy, B.S. / Perlmutter, H.V. (1985): Strategic planning for a global business. In: *The Columbia Journal of World Business* 20 (2), 3-10.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, A.D. (1991): The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. In: *Strategic Management Journal* 12 (1), 31-50.
- Chiabusch, F. / Dellestrand, H. / Holm, U. (2012): The role of headquarters in the contemporary MNC. In: *Journal of International Management* 18, 213-223.
- Cochran, P.L. / Neal, R. (2008): Corporate social responsibility, corporate governance, and financial performance. Lessons from finance. In: *Business Horizons*, Nov-Dec 2008, 51 (6), 535-540.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts: Athenäum.
- Cyert, R. / March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Daub, C.H. (2005): *Globale Wirtschaft – globale Verantwortung: Die Integration multinationaler Unternehmen in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung*. Basel: Gesowip.
- Döring, R. (2004): *Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit? Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere No. 08/2004*. Greifswald: Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald.



Doz, Y. / Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs: A Search For A New Paradigm. In: Strategic Management Journal 12, 145-164.

Dunning, J.H. (1979): Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. In: Oxford Bulletin of Economics and Statistics 41, 269-295.

Dunning, J.H. (1995): Reappraising of the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. In: Journal of International Business Studies 26 (3), 461-491.

Dunning, J.H. / Fortanier, F. (2006): Multinational Enterprises and the New Development Paradigm: Consequences for Host Country Development. Working Paper 011-07/08. Atlanta: Georgia Tech Center for International Business Education and Research.

Dyckhoff, H. / Souren, R. (2008): Nachhaltige Unternehmensführung. Grundzüge industriellen Umweltmanagements. Berlin, Heidelberg: Springer.

Dyllick, T. (2003): Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien. In: Linne, G./Schwarz, M. (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Opladen: Leske + Budrich, 267-272.

Dyllick, T. / Hockerts, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. In: Business Strategy and the Environment 11 (2), 130-141.

Elkington, J. (1999): Triple bottom-line reporting: Looking for balance. Australian CPA 69 (2).

Elkington, J. (2004): Enter the Triple Bottom Line. <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>, (27.02.2011).

Engelfried, J. (2004): Nachhaltiges Umweltmanagement. München: Oldenbourg.

Enright, M.J. (2000): Regional Clusters and Multinational Enterprise. In: International Studies of Management & Organizations 30, 114-138.

Enright, M.J. (2005a): Regional management centres in Asia-Pacific. In: Management International Review 45, Special Issue 45, 69-82.

Enright, M.J. (2005b): The roles of regional management centres. In: Management International Review 45, Special Issue, 83-102.

Foss, K. / Foss, N.J. / Nell, P.C. (2012): MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Intervention Hazards in the Network MNC. In: Journal of International Management 18 (3), 247-259.

- Foss, N.J. (1997): On the Rationales of Corporate Headquarters. In: *Industrial and Corporate Change* 6 (2), 313-338.
- Fransen, L. (2013): The Embeddedness of Responsible Business Practice: Exploring the Interaction Between National-Institutional Environments and Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics* 115, 213-227.
- Garvin, D.A. / Levesque, L.C. (2008): The Multiunit Enterprise. In: *Harvard Business Review* 6 (June), 106-117.
- Ghoshal, S. / Bartlett, C.A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. In: *The Academy of Management Review* 15 (4), 603-625.
- Gminder, C. U. (2006): *Nachhaltigkeitsstrategien systematisch umsetzen. Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Göbel, E. (2013): *Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung*. München: UVK.
- Grosse, R. (1981): Regional Offices in Multinational Enterprise: the Latin American Case. In: *Management International Review* 21, 48-56.
- Grunwald, A. / Kopfmüller, J. (2006): *Nachhaltigkeit*. Frankfurt/M.: Campus.
- Haeming, A. (2007): Öl ins Wasser. Eine Chronologie der schwersten Umweltunfälle. <http://www.fluter.de/de/wasser/thema/6064/>, (05.03.2015).
- Harzing, A.W. (2000): An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies* 31 (1), 101-120.
- Hauff, M. v. (2011): *Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen, Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Hauff, M. v. / Kleine, A. (2009): *Nachhaltige Unternehmung: Grundlagen und Umsetzung*. München: Oldenbourg.
- Hauff, V. (Hg, 1987): *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.
- Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC – A Heterarchy? In: *Human Resource Management* 25 (1), 9-35.
- Heenan, D.A. (1979): The Regional Headquarters Decision: A Comparative Analysis. In: *Academy of Management Journal* 22, 410-415.

Hull, C.E. / Rothenberg, S. (2008): Firm performance. The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. In: *Strategic Management Journal* 29, 781-789.

Jackson, T. (2013): *Wohlstand ohne Wachstum*. München: oekom.

Jacobs, R. (1994): *Organisation des Umweltschutzes in Industriebetrieben*. Heidelberg: Physica.

Johanson, J. / Vahlne, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies* 8 (1), 23-32.

Johanson, J. / Vahlne, J.E. (1990): The Mechanism of Internationalization. In: *International Marketing Review* 7 (4), 11-24.

Johanson, J. / Vahlne, J.E. (1992): Management of Foreign Market Entry. In: *Scandinavian International Business Review* 1 (3), 9-27.

Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. In: *Journal of Management Studies* 10 (October), 305-322.

Joseph, J. / Ocasio, W. (2012): Architecture, Attention, and Adaptation in the Multibusiness Firm: General Electric from 1951 to 2001. In: *Strategic Management Journal* 33 (6), 633-660.

Karmasin, M. (1996): *Ethik als Gewinn: zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie*. Wien: Linde.

Karmasin, M. / Litschka (2008): *Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends*. Wien: LIT.

Kates, R. / Parris, T. / Leiserowitz, A. (2005) What is sustainable development? Goals, indicators, values and practice. In: *Environment* 47 (3), 8-21.

Klein, N. (2000): *No logo: taking aim at the brand bullies*. Toronto: Knopf Canada.

Kleinbaum, A.M. / Stuart, T.E. (2013): Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy. In: *Strategic Management Journal* 35 (1), 1-24.

Kleine, A. (2009): *Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren*. Wiesbaden: Gabler.

Kleine, A. / Hauff, M. v. (2009): Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle. In: *Journal of Business Ethics* 85, 517-533.

Kozminski, A. / Yip, G. (2000): Strategies for Central and Eastern Europe. New York: St. Martin's.

Kutschker, M. / Schmid, S. (2011): Internationales Management. München: Oldenbourg.

Lautermann, C. (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. Theoretisches Konzept und praktische Relevanz. Schriftenreihe Nr. 42/2005, Oldenburg: Universität Oldenburg.

Lehrer, M. / Asakawa, K. (1999): Unbundling European operations: Regional management of American and Japanese MNCs. In: Journal of World Business 34 (3), 267-286.

Leipprand, A. / aus dem Moore, N. (2012): Die natürlichen Grenzen der Ökonomie: Plädoyer für eine ökologische Schuldenbremse. In: Leviathan 40 (2), 173-201.

Leiserowitz, A. / Kates, R. / Parris, T. (2005): Do global attitudes and behaviors support sustainable development? In: Environment 47 (9), 22-38.

Leiserowitz, A. / Kates, R. / Parris, T. (2006): Sustainability values, attitudes, and behaviors: A Review of Multinational and Global Trends. In: Annual Review Environmental Resources 31, 413-444.

Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. In: Harvard Business Review 61 (3), 92-102.

Loew, T. / Clausen, J. (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. Berlin: Institute 4 Sustainability und Hannover: Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit.

Mahnke, V. / Ambos, B. / Nell, P.C. / Hobdari, B. (2012): How Do Regional Headquarters Influence Corporate Decisions in Networked MNCs? In: Journal of International Management 18 (3), 293-301.

Meadows, D.H. / Meadows, D.L. / Randers, J. / Behrens W.W. (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Reinbeck: Rowohlt.

Meadows, D. / Meadows, D. / Randers, J. (1993): Die neuen Grenzen des Wachstums. Reinbeck: Rowohlt

Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. In: California Management Review, Fall 1987, 30 (1), 11-24.

Mollet, J.C. / Ziegler, A. (2012): Is Socially Responsible Investing Really Beneficial? New Empirical Evidence for the US and European Stock Markets. CCRS Working Paper, No. 01/12. Marburg: MAGKS.

Morand M. / Rayman-Bacchus, L. (2006): Think global, act local: Corporate Social Responsibility Management in Multinational Companies. In: *Social Responsibility Journal* 2 (3/4), 261-272.

Mori, T. (2002): The Role and Function of European regional headquarters in Japanese MNCs. EIJIS Working Paper Series. Stockholm: The European Institute of Japanese Studies.

Muller, A. (2006): Global Versus Local CSR Strategies, In: *European Management Journal* 24 (2-3), 189-198.

Müller-Christ, G. (2011): Sustainable Management. Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management. Heidelberg u. a.: Springer.

Müller-Christ, G. (2012): Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-Offs. In: Corsten, H. / Roth, S. (Hg.): Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Gabler, 51-66.

Nachbagauer, A. (2015a): Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Working Paper Series 85/2014. Wien: FH des BFI Wien.

Nachbagauer, A. (2015b): Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Working Paper Series 86/2015. Wien: FH des BFI Wien.

Najafi-Tavani, Z. / Giroud, A. / Andersson, U. (2014): The Interplay of Networking Activities and Internal Knowledge Actions for Subsidiary Influence within MNCs. In: *Journal of World Business*, 41 (1), 122-131.

Nell, P. / Ambos, B. (2013): Parenting Advantage in the MNC: An Embeddedness Perspective on the value Added by Headquarters. In: *Strategic Management Journal* 34 (9), 1086-1103.

Nell, P. / Ambos, B. / Schlegelmilch, B.B. (2011): The Benefits of Hierachy? Exploring the Effects of Regional Headquarters in Multinational Corporations. In: Geisler Asmussen, C. / Pedersen, T. / Devinney, T.M. / Tihanyi, L. (Hg.): Dynamics of Globalization. *Advances in International Management* 24, 85-106.

Orsato, R. (2009): Sustainable Strategies: When Does It Pay To Be Green? Hampshire: Palgrave Macmillan.

Pereira, V. / Munjal, S. / Nandakumar, M.K. (2016): Reverse dependency: a longitudinal case study investigation into headquarter-subsidiary relationship in the context of an emerging country. In: *International Studies of Management & Organization* 46 (1), 1-30.

Perlmutter, H.V. (1969): The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. In: *Columbia Journal of World Business* 4 (1), S. 9-18.

- Porter, M. (1989): *Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Promberger, K. / Spiess, H. / Kössler, W. (2006): *Unternehmen und Nachhaltigkeit. Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens*. Wien: Linde.
- Pufé, I. (2012): *Nachhaltigkeitsmanagement*. München: Hanser.
- Quinn J. (1978): *Strategic Change: Logical Incrementalism*. In: *Sloan Management Review*, Fall 1978, 7-21.
- Quinn J. (1980): *An Incremental Approach to Strategic Change*. In: *The McKinsey Quarterly*, Winter 1980, 34-52.
- Rejchart, P. / Higgs, M. (2014): *When in Rome: How non-domestic companies listed in the UK may not comply with accepted norms and principles of good corporate governance*. In: *Journal of Business Ethics* 129 (1), 131-159.
- Rugman, A.M. (2005): *The Regional Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rugman, A. / Verbeke, A. (2004): *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises*. In: *Journal of International Business Studies* 35, 3-18.
- Schuh, A. (2013): *Do Regional Headquarters for Central and Eastern Europe Have a Future?* In: *Central European Business Review* 2 (1), 53-54.
- Senge, P. M. (2006): *The Fifth Discipline*. New York u.a.: Doubleday.
- Spence, L. / Bourlakis, M. (2009): *The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose*. In: *Supply Chain Management* 14 (4), 291-302.
- Steger U. (1993): *Umweltmanagement*. Frankfurt/Main: FAZ und Wiesbaden: Gabler.
- Steurer, R. (2001): *Paradigmen der Nachhaltigkeit*. In: *ZfU* 24 (4), 537-566.
- Steurer, R. (2002): *Der Wachstumdiskurs in Wissenschaft und Politik: von der Wachstumseuphorie über „Grenzen des Wachstums“ zur Nachhaltigkeit*. Berlin: VWF.
- Steurer, R. / Langer, M. / Konrad, A. / Martinuzzi, R.A. (2005): *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations*. In: *Journal of Business Ethics* 61 (3), 263-281.
- Stiglitz, J. (2002): *Die Schatten der Globalisierung*. Berlin: Siedler.



- Stopford, J.M. / Wells, L.T. (1972): *Managing the multinational enterprise*. London: basic Books.
- Sydow, J. / Schreyögg, G. / Koch, J. (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. In: *Academy of Management Review* 34 (4), 689-709.
- United Nations (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, (15.09.2015).
- United Nations (2000): Millennium Declaration. General Assembly. <http://www.un-documents.net/a55r2.htm>, (15.09.2015).
- United Nations (2005): 2005 World Summit Outcome. General Assembly. <http://www.un-documents.net/a60r1.htm>, (15.09.2015).
- United Nations (2015): United Nations Sustainable Development Summit 2015. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/summit>, (27.09.2015).
- Von Arx, U. / Ziegler, A. (2008): *The Effect of CSR on Stock Performance. New Evidence for the USA and Europe*. CCRS Working Paper 04/08. Zürich: Center of Economic Research.
- Wanner, H. (2006): Global and regional corporate headquarters. In: Kälin, Ch. H. (Hg.): *Switzerland Business & Investment Handbook*. Zürich: Orell Füssli und Hoboken: Wiley.
- Wanner, H. / LeClef, X. / Shimizu, H. (2004): *Global Headquarters on the Move: From Administrators to Facilitators*. Arthur D. Little. *Prism* 2/2004, 63-78.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Weizsäcker, E.U. v. / Lovins, A. / Lovins H. (1995): *Faktor Vier, doppelter Wohlstand – halbierter Naturverbrauch. Der neue Bericht an den Club of Rome*. München: Droemer Knaur.
- Welzer, H. / Wiegandt, K. (Hg., 2013): *Wege aus der Wachstumsgesellschaft*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Whitley, R. (2007): *Business Systems and Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Whitley, R. (2010): The Institutional Construction of Firms. In: Morgan, G./Campbell, J./Crouch, C./Pedersen, O. K./Whitley, R. (Hg.): *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 453-495.

Whitley, R. (2012): Internationalization and the Institutional Structuring of Economic Organization. In: Morgan, G. / Whitley, R. (Hg.): Capitalisms and Capitalism in the Twenty-First Century. Oxford: Oxford University Press, 211-236.

Wiig, A. / Kolstad, I. (2010): Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola, In: International Business Review 19, 178-190.

Wrapp, H.E. (1967): Good Managers Don't Make Policy Decisions. In: Harvard Business Review, September-October 1967, 45 (5), 91-99.

Young, D. / Goold, M. (1993): Effective Headquarter Staff – A Guide to Size, Structure and Role of Corporate Headquarters. London: Ashridge Strategic Management.

Young, D. / Goold, M. / Blanc, G. / Bühner, R. / Collis, D. / Eppink, J. / Kagono, T. / Jiménez Seminario, G. (2000): Corporate headquarters: an international analysis of their roles and staffing. London: Prentice-Hall.

Young, S. / Hood, N. / Finn, J.R. (2001): Globalization, Corporate, Restructuring and Influences on the MNC Subsidiary. Working Paper 2001/01. Strathclyde: University of Strathclyde.

Zadek, S. (2004): The path to corporate responsibility. In: Harvard Business Review 82 (12), 125-132.

# Unterschiede in der Berechnung der Mindesteigenmittelanforderungen nach Basel II und Basel III

## Abstract

Dieser Artikel thematisiert die Mindesteigenmittelanforderungen nach Basel II und nach Basel III. In Mapping-Tabellen wird dargestellt, wo sich die Rechtsnormen der österreichischen Basel II-Umsetzung in den neuen Basel III-Rechtsnormen wiederfinden. Dies soll Personen, die sich mit den Basel III-Regelungen noch nicht im Detail auseinandergesetzt haben, den Zugang zu den umfangreichen Rechtsnormen erleichtern. Maßgebliche Änderungen durch die Basel III-Rechtsnormen werden hervorgehoben. Der Fokus der Arbeit liegt auf den Mindesteigenmittelanforderungen für Kreditrisiko, aber auch die Erfordernisse für andere Risikoarten werden angesprochen. Ebenso werden die verschärften Anforderungen an die Zusammensetzung der Eigenmittel thematisiert und zukünftig geplante Regelungen dargestellt.

*This article discusses the minimum capital requirements according to Basel II and Basel III regulations. Mapping tables present where the legal norms of the Austrian implementation of the Basel II regulations can be found in the new Basel III regulations. The article aims to support persons who have not yet looked into the Basel III regulations in detail to get familiar with these extensive legal norms. Significant changes through Basel III regulations are highlighted. The focus of this article is on minimum capital requirements for credit risk although also the other types of risk are addressed. Furthermore, the tightened regulations for the composition of the banks' capital and future regulations are presented.*

## 1. Einleitung

Nachdem Ende der 1980er Jahre die Eigenmittel der Banken auf einen Besorgnis erregend tiefen Stand gesunken waren, einigten sich die Zentralbankpräsidenten der G10-Länder, die Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel I) aus dem Jahre 1988 umzusetzen. Diese Regelung verlangte von Banken, dass sie für vergebene Kredite Mindesteigenmittel in bestimmter Höhe zu halten hatten. Die Eigenmittel sollten dazu dienen, unerwartet hohe Verluste (insbesondere durch Kreditausfälle) im Notfall abzufedern und so eine Insolvenz der Bank zu verhindern. Seit 1996 mussten auch Marktrisiken, wie das Wechselkursrisiko und Risiken im Handelsbuch, mit Eigenmitteln unterlegt werden. Die Anfang 2007 eingeführten Basel II-Regelungen machten die Höhe der Mindesteigenmittel für Kreditrisiko von der Bonität der Kreditnehmer abhängig: Für risikoarme Kredite mussten weniger Eigenmittel gehalten werden als für risikoreiche Kredite.



**Christian Cech**  
Fachhochschule des BFI Wien



**Klaus Schrempf**  
VTB Bank (Austria)

Zusätzlich mussten erstmals Eigenmittel für Operationelles Risiko gehalten werden. Seit Anfang 2014 sind die neuen Basel III-Regelungen in Kraft, die die Eigenmittelanforderungen neu regeln.

Ein wichtiger Unterschied zwischen Basel II und Basel III liegt in der gesetzlichen Verankerung: Die Basel II-Regelungen gemäß den EU-Richtlinien 2006/48/EG und 2006/49/EG wurden in Österreich durch nationale Rechtsnormen umgesetzt. Dies erfolgte durch eine Änderung des Bankwesengesetzes (BWG) und durch diverse Verordnungen der FMA (Solvabilitätsverordnung SolvaV, Mapping-Verordnung MappingV etc.). Die EU-Richtlinien erlaubten in manchen Bereichen die Wahrnehmung nationaler Wahlrechte, sodass sich die Regelungen von Mitgliedstaat zu Mitgliedstaat leicht unterschieden. Basel III wurde durch die EU-Richtlinie 2013/36/EU („Capital Requirements Directive IV“, CRD IV) und insbesondere durch die EU-Verordnung Nr. 575/2013 („Capital Requirements Regulation“, CRR) umgesetzt. Die CRR-Verordnung ist direkt anzuwendendes EU-Recht und bedarf somit keiner Umsetzung in nationales Recht. Die Regelungen für die zu haltenden Mindesteigenmittel wurden somit EU-weit (weitestgehend) harmonisiert.

Dieser Artikel richtet sich in erster Linie an Praktiker und Forscher, die in den letzten Jahren mit den Basel II-Regelungen in Kontakt gekommen sind, sich mit den CRR-Regelungen aber noch nicht im Detail auseinandergesetzt haben. Durch Mapping-Tabellen, die zeigen, wo sich die wichtigsten SolvaV-Rechtsnormen in der CRR-Verordnung wiederfinden, soll diesen Personen der Zugang zu den äußerst umfangreichen CRR-Rechtsnormen erleichtert werden. Maßgebliche Veränderungen der Vorschriften werden hervorgehoben und dargestellt. Darüber hinaus sollen die Mapping-Tabellen helfen, ältere fachspezifische Beiträge, die sich noch auf Basel II-Rechtsnormen beziehen, in der heutigen Rechtslandschaft besser einordenbar zu machen. Ähnliches gilt für Kommentare in alten Computeralgorithmen und andere Dokumente mit SolvaV-Bezug.

In dieser Arbeit verwenden wir die derzeit in Österreich noch weitestgehend gebräuchliche Basel II-Terminologie. Teilweise wurde die Terminologie in den Basel III-Rechtsnormen (CRR und CRD IV) geändert. Ein „Wörterbuch“ ist in **Tabelle 1** aufgelistet. Die in diesem Artikel erwähnten Basel II-Rechtsnormen beziehen sich auf die 2013 gültigen österreichischen Rechtsnormen wie das Bankwesengesetz (BWG) vor seiner Änderung durch das Bundesgesetzblatt BGBl. I Nr. 184/2013 oder die Solvabilitätsverordnung (SolvaV), die per Ultimo 2013 außer Kraft getreten ist (BGBl II Nr. 266/2013). Die Basel III-Rechtsnormen beziehen sich in erster Linie auf die CRR-Verordnung in ihrer wiederverlautbarten (korrigierten) Version vom 30. November 2013 (Amtsblatt der Europäischen Union, L 321).

**Tabelle 1:** „Wörterbuch“ zur Basel II- bzw. Basel III-Terminologie

<i>SolvaV, BWG (Basel II)</i>	<i>CRR, CRDIV (Basel III)</i>
Forderungswert	Risikopositionswert, Risikopositionsbetrag
Gewichteter Forderungsbetrag	Risikogewichteter Positionsbetrag
Forderungen an	Risikopositionsklassen gegenüber
Gewichte/Risikogewichte	Risikogewichte
vH („von Hundert“, „Prozent“)	% („Prozent“)
Retail-Forderungen	Risikopositionen aus dem Mengengeschäft
Überfällige Forderungen	Ausgefallene Positionen
Wohnhypothekarkredite	Durch Wohnimmobilien (vollständig) besicherte Risikopositionen
Gewerbliche Hypothekarkredite	Durch Gewerbeimmobilien (vollständig) besicherte Risikopositionen
Forderungen mit hohem Risiko	Mit besonders hohem Risiko verbundene Positionen
Ausfallwahrscheinlichkeit/Ausfallwahrscheinlichkeit	Ausfallwahrscheinlichkeit
Rating-Agentur	ECAI – <i>External Credit Assessment Institution</i>
Krisentests	Stresstests
Investmentfonds	OGA – Organismus für gemeinsame Anlagen
Finanzielle und dingliche Sicherheiten	Besicherungen mit Sicherheitsleistung
Sonstige Sachsicherheiten	Sonstige Sicherheiten
Persönliche Sicherheiten	Absicherungen ohne Sicherheitsleistung
Credit Default Swaps	Kreditausfallswaps
Total Return Swaps	Gesamtrendite-Swaps
Credit Linked Notes	Synthetische Unternehmensanleihen (Credit Linked Notes)

Der Rest des Artikels gliedert sich wie folgt: Abschnitt 2 behandelt die Mindesteigenmittel für Kreditrisiko. Der Hauptfokus der Arbeit liegt auf diesem Abschnitt. Abschnitt 3 und Abschnitt 4 sprechen die Mindesteigenmittel für Marktrisiko und für Operationelles Risiko kurz an. Abschnitt 5 behandelt die Mindesteigenmittel für das Kontrahentenausfallrisiko. Abschnitt 6 stellt die neuen Anforderungen an die Struktur der Eigenmittel und die zukünftige Erhöhung der Mindesteigenmittelquote aufgrund zusätzlicher Eigenmittelerfordernisse überblicksartig dar. In Abschnitt 7 werden weitere zukünftige Anforderungen knapp dargestellt. Abschnitt 8 enthält eine Zusammenfassung. Im Appendix ist schließlich die Struktur der CRR-Verordnung dargestellt.

## 2. Mindesteigenmittel für Kreditrisiko

Eine wesentliche Neuerung von Basel II war es, bei der Berechnung der Mindesteigenmittel verstärkt auf die Bonität der Kreditnehmer abzustellen. Dieser Ansatz wurde in Basel III übernommen. Er wird dadurch umgesetzt, dass für jede Forderung ein Risikogewicht ermittelt wird. Dieses Risikogewicht wird mit dem Forderungswert<sup>1</sup> multipliziert und resultiert in den risikogewichteten Aktiva („Risk Weighted Assets“ *RWA*)<sup>2</sup>:

$$RWA = \text{Risikogewicht} \cdot \text{Forderungswert}$$

Die zu haltenden Mindesteigenmittel für Kreditrisiko berechnen sich als die Summe der *RWA* aller Forderungen, multipliziert mit der Mindesteigenmittelquote, die derzeit 8% beträgt:

$$\text{Mindesteigenmittel} = \text{Mindesteigenmittelquote} \cdot \sum RWA_i$$

Die zu haltenden Mindesteigenmittel für Kreditrisiko hängen also von (i) der Höhe der Mindesteigenmittelquote, (ii) der Höhe der Forderungen und (iii) den Risikogewichten der Forderungen ab. Banken können die Risikogewichte der Forderungen auf zwei Arten ermitteln: Nach dem Standardansatz oder nach dem auf internen Ratings basierenden Ansatz (IRB-Ansatz). Auf diese beiden Ansätze wird nun eingegangen.

### 2.1. Der Standardansatz für Kreditrisiko

Im Standardansatz werden die Risikogewichte anhand der Forderungsklasse und gegebenenfalls anhand des externen Ratings<sup>3</sup> des Schuldners ermittelt. Gemäß Art. 112 CRR sind 17 Forderungsklassen definiert. Im Vergleich zur Basel II-Umsetzung in § 22a Abs. 4 BWG ist hier eine Forderungsklasse neu hinzugekommen und zwar die Forderungsklasse „Beteiligungsrisikopositionen“. Durch diese neue Forderungsklasse soll das Risiko von Wertminderungen von Unternehmensbeteiligungen berücksichtigt werden.

Während für manche Forderungsklassen (z.B. Wohnhypothekarkredite) ein einheitliches Risikogewicht, unabhängig von der Bonität bzw. dem Rating des Schuldners, festgelegt wird, hängt bei anderen Forderungsklassen das Risikogewicht von dem externen Rating des Schuldners ab. Sollte kein externes Rating vorliegen, so wird dies gesondert geregelt. **Abbildung 1** zeigt beispielhaft die Risikogewichte, die für Forderungen an Unternehmen anzuwenden sind, in der österreichischen Basel II-Umsetzung (SolvA) bzw. in der Basel III-Umsetzung (CRR).

1 Der Forderungswert entspricht im Wesentlichen dem um Wertberichtigungen gekürzten Buchwert des vergebenen Kredits. Darüber hinaus ist für nicht kündbare Eventualverbindlichkeiten (Kreditzusagen etc.) ein gewisser prozentueller Anteil der Eventualverbindlichkeit als Forderungswert anzusetzen. Die Höhe des prozentuellen Anteils hängt von der Ursprungslaufzeit der Eventualverbindlichkeit ab.

2 Der Begriff „risikogewichtete Aktiva“ wird in den Dokumenten des Basler Ausschusses (BIS (2006) und BIS (2011)) verwendet und ist in der Praxis geläufig. In den Rechtsnormen werden die risikogewichteten Aktiva als „Gewichteter Forderungsbetrag“ (SolvA) bzw. als „risikogewichteter Positionsbetrag“ (CRR) bezeichnet.

3 Als externes Rating wird das Rating einer Ratingagentur bezeichnet. Das Rating wird also nicht bankintern ermittelt. Momentan sind Ratings folgender vier Agenturen in Österreich akzeptiert: Standard & Poor's, Moody's, Fitch und Dominion Bond Rating Service.



**Abbildung 1:** Risikogewichte für Forderungen an Unternehmen (Risikopositionen gegenüber Unternehmen) in der SolvaV (oben) und in der CRR (unten)

§ 11 Abs. 1 SolvaV

Bonitätsstufe	1	2	3	4	5	6
Gewicht	20 vH	50 vH	100 vH	100 vH	150 vH	150 vH

Tabelle 6 in Art. 122 Abs. 1 CRR

Bonitätsstufe	1	2	3	4	5	6
Risikogewicht	20 %	50 %	100 %	100 %	150 %	150 %

Wie in **Abbildung 1** zu sehen ist, variiert das Risikogewicht mit der Bonitätsstufe des Schuldners. Es stellt sich nun die Frage, wie Ratings externer Ratingagenturen in diese Bonitätsstufen übergeleitet werden sollen. Dies erfolgte unter Basel II mittels der „Verordnung über die Zuordnung von Ratings anerkannter Rating-Agenturen zu Bonitätsstufen (MappingV)“ der FMA.<sup>4</sup> Die Gültigkeit dieser Verordnung erlosch per Ultimo 2013 (§ 6 Abs. 2 CRR-MappingV). An ihre Stelle trat die CRR-Mappingverordnung (CRR-MappingV; BGBl. II Nr. 409/2013), die jedoch inhaltsgleich ist.

Die zuzuordnenden Risikogewichte im Standardansatz sind unter Basel III weitestgehend ident mit jenen unter Basel II. Ein Mapping der Basel II- und der Basel III-Rechtsnormen ist in **Tabelle 2** dargestellt. Jene Rechtsnormen, bei denen es zu Veränderungen kam, sind in der ersten Spalte mit einem Stern gekennzeichnet. Die maßgeblichste Änderung betrifft Kredite an kleine und mittlere Unternehmen (**KMU**), das sind Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro, deren insgesamt geschuldeter Betrag 1,5 Millionen Euro nicht übersteigt. Die Eigenmittelanforderungen für Kredite an KMU werden nunmehr mit dem Faktor 0,7619 multipliziert, was einer Reduktion der Eigenmittel von fast 24% im Vergleich zu den Basel II-Regelungen entspricht (Art. 501 CRR). Diese Begünstigung soll sicherstellen, dass die Eigenmittelanforderungen für Kredite an KMU auch zukünftig, wenn sich die Mindesteigenmittelquote von derzeit 8% aufgrund des „Kapitalerhaltungspuffers“ auf zumindest 10,5% erhöhen wird, nicht steigen.<sup>5</sup> Der Kapitalerhaltungspuffer wird in Abschnitt 6 dargestellt. Wiewohl dieser Puffer erst ab 2016 befüllt werden muss, gilt die Begünstigung für KMU-Kredite bereits jetzt. Anscheinend war die Entscheidung für eine Reduktion der Eigenmittelerfordernisse für KMU-Kredite politischer Natur und fußt nicht auf einer empirisch erhobenen Reduktion der Ausfallwahrscheinlichkeit dieser Forderungen. In der CRR selbst wird argumentiert, dass es „wichtig (sei), die vorhandene Finanzierungslücke für KMU zu schließen“, weil diese „wegen ihrer grundlegenden Bedeutung (...) ein Stützpfiler der Wirtschaft der Union“ seien.

4 BGBl. II Nr. 113/2007, 254/2007 und 461/2011.

5 Der Faktor von 0,7619 entspricht dem Quotienten von 8% und 10,5%:  $\frac{8\%}{10,5\%} \approx 0,7619$ .

Stark unterschiedliche Regelungen sind für Risikogewichte für Forderungen an Institute<sup>6</sup> und für ausgefallene Wohnhypothekarkredite festzustellen. Weiters ist die Ausfallsdefinition nun weiter gefasst: Stellte sie unter Basel II einzig auf überfällige Forderungen ab, also Forderungen, die mehr als 90 Tage im Verzug waren (§ 22a Abs. 5 Z 3 BWG), so ist in der CRR die Ausfallsdefinition für den Standardansatz ident mit jener des IRB-Ansatzes (die Definition für den Standardansatz in Art. 127 CRR verweist auf die Definition für den IRB-Ansatz in Art. 178 CRR) und beinhaltet weiters Forderungen, von denen das Institut annimmt, dass sie nicht (ohne Sicherheitenverwertung) in voller Höhe beglichen werden, selbst wenn noch kein Zahlungsverzug vorliegt (Art. 178 Abs. 1 lit. a CRR).

**Tabelle 2:** Ausgewählte relevante Rechtsnormen betreffend die Festlegung der Risikogewichte und sonstige Definitionen im Standardansatz für Kreditrisiko nach Basel II (SolvaV/BWG) und Basel III (CRR). Bei Kennzeichnung mit einem Stern (\*) in der ersten Spalte unterscheiden sich die Rechtsnormen nach Basel II von jenen nach Basel III.

Beschreibung	SolvaV/BWG	CRR
Bestimmung des Forderungswerts	§ 22a Abs. 2 BWG und Anlage 1 zu § 22 BWG	Art. 111 CRR und Anhang I CRR
Definition der Forderungsklassen*	§ 22a Abs. 4 BWG	Art. 112 CRR
Zentralstaaten und -banken	§ 4 SolvaV und § 22a Abs. 12 BWG	Art. 114 CRR und Art. 137 CRR
Regionale Gebietskörperschaften	§ 5 SolvaV	Art. 115 CRR
Öffentliche Stellen*	§ 6 SolvaV und § 22a Abs. 4 Z 3 BWG	Art. 116 CRR und Art. 4 Abs. 1 Z 8 CRR
Multilaterale Entwicklungsbanken*	§ 7 SolvaV	Art. 117 CRR
Internationale Organisationen*	§ 8 SolvaV und § 22a Abs. 5 Z 1 BWG	Art. 118 CRR
Institute*	§ 10 SolvaV	Art. 120 Abs. 1 CRR und Art. 121 Abs. 1 CRR
Forderungen an Institute mit einer RLZ ≤ 3M und in Landeswährung*	§ 10 Abs. 4 SolvaV	Art. 119 Abs. 2 CRR
Forderungen an ungeratete Institute; Ursprungslaufzeit max. 3M*	§ 10 Abs. 3 SolvaV	Art. 121 Abs. 3 CRR
Forderungen an geratete Institute mit einer RLZ ≤ 3M*	§ 21 SolvaV	Art. 121 Abs. 2 bis 3 CRR und Art. 131 CRR
Unternehmen	§§ 11 und 21 SolvaV	Art. 122 und 131 CRR
Retail-Forderungen	§ 22a Abs. 5 Z 2 BWG und § 12 SolvaV	Art. 123 CRR
Durch Immobilien besicherte Forderungen	§ 13 SolvaV	Art. 124 CRR
Wohnhypothekarkredite	§ 14 SolvaV	Art. 125 CRR
Gewerbliche Hypothekarkredite	§ 15 SolvaV	Art. 126 CRR
Definition: Ausgefallene Forderungen*	§ 16 SolvaV verweisend auf § 22a Abs. 5 Z 2 BWG	Art. 127 CRR verweisend auf Art. 178 CRR
Definition: Wesentliche überfällige Forderungen	§ 16 Abs. 2 SolvaV	Art. 178 Abs. 2 CRR und § 23 CRR-BV

<sup>6</sup> Hierunter sind in erster Linie Banken („Kreditinstitute“) und darüber hinaus Wertpapierfirmen zu verstehen (Art. 4 Abs. 1 Z 1 bis 3 CRR).

Unbesicherte überfällige Forderungen	§ 16 Abs. 1 SolvaV	Art. 127 Abs. 1 CRR
Überfällige Wohnhypothekarkredite*	§ 16 SolvaV Abs. 4	Art. 127 Abs. 3 CRR
Überfällige gewerbl. Hypothekarkredite	§ 16 SolvaV Abs. 4	Art. 127 Abs. 4 CRR
Forderungen mit (besonders) hohem Risiko	§ 17 SolvaV und § 22a Abs. 5 Z 4 BWG	Art. 128 CRR
Gedekte Schuldverschreibungen*	§§ 18 bis 20 SolvaV	Art. 129 CRR
Investmentfondsanteile (OGA-Anteile)	§§ 22 bis 24 SolvaV	Art. 132 CRR
Sonstige Positionen	§§ 25 bis 28 und 28a SolvaV	Art. 134 CRR
Nutzung der Ratings von Rating-Agenturen	§§ 29 bis 35 SolvaV und MappingV	Art. 138 bis 141 CRR und CRR-MappingV
KMU-Begünstigung*	-	Art. 501 CRR

Die Regelungen für Forderungen an **Zentralstaaten und -banken** bleiben einstweilen gleich.<sup>7</sup> Bereits jetzt ist allerdings festgelegt, dass das „erweiterte Währungsprivileg“<sup>8</sup> zukünftig auslaufen beginnt: Ab dem Jahr 2018 werden die Risikogewichte für diese Forderungen schrittweise erhöht.<sup>9</sup>

Die Risikogewichte für Forderungen an **regionale Gebietskörperschaften** bleiben weitestgehend gleich. Ein Unterschied in der Höhe der Risikogewichte kann sich dadurch ergeben, dass Forderungen an regionale Gebietskörperschaften grundsätzlich wie Forderungen an Institute behandelt werden. Die Ermittlung der Risikogewichte für Institute hat sich jedoch erheblich verändert, wie weiter unten ausgeführt wird.

Die Risikogewichte für Forderungen an **öffentliche Stellen** bleiben weitgehend unverändert. Neu eingeführt wurden Regelungen für Forderungen an öffentliche Stellen, für die ein externes Rating vorliegt. Diese werden nun gemäß Art. 116 Abs. 2 CRR wie Forderungen an Institute behandelt.

Die Risikogewichte für Forderungen an **multilaterale Entwicklungsbanken** entsprechen den Risikogewichten für Institute (hierauf wird weiter unten noch detailliert eingegangen). Die Risikogewichte für geratete Entwicklungsbanken bleiben somit unverändert (die Risikogewichte in § 7 Abs. 1 SolvaV sind ident mit jenen in Art. 120 Abs. 1 CRR). Die Risikogewichte für ungeratete Entwicklungsbanken änderten sich jedoch: Lagen diese gemäß § 7 Abs. 2 SolvaV bei einheitlich 50%, so variieren sie gemäß Art. 121 Abs. 2 und 3 CRR in Abhängigkeit vom Sitzstaatrating zwischen 20% und 150%. Weiterhin kann Forderungen an 14 taxativ aufgezählte Entwicklungsbanken ein Risikogewicht von 0% zugeordnet werden. Neu ist die Regelung, dass dem „nicht

<sup>7</sup> Es gilt auch weiterhin die Regelung, dass anstelle von externen Ratings Ratings von Exportversicherungsagenturen zur Ermittlung der Risikogewichte herangezogen werden können. In der CRR ist die entsprechende Regelung in Art. 137 CRR „versteckt“.

<sup>8</sup> Das „erweiterte Währungsprivileg“ besagt, dass Forderungen an EWR-Mitgliedstaaten und deren Zentralbanken, die auf die Währung eines (beliebigen) Mitgliedstaates lauten und in dieser refinanziert sind, gleich behandelt werden wie Forderungen, die auf die eigene Währung lauten und in dieser refinanziert sind. Beispiel: Eine Forderung in Euro gegenüber der ungarischen Nationalbank. Eigentümlicherweise ist das „erweiterte Währungsprivileg“ in Art. 495 Abs. 2 CRR unter dem irreführenden Titel „Behandlung von Beteiligungspositionen bei der Anwendung des IRB-Ansatzes“ festgelegt.

<sup>9</sup> Ab dem Jahr 2018 ist ein Risikogewicht, das 20%, ab 2019 ein Risikogewicht, das 50% und ab 2020 ein Risikogewicht, das 100% der in Art. 114 Abs. 2 CRR festgelegten, ratingabhängigen Risikogewichte entspricht, anzusetzen (Art. 114 Abs. 6 CRR).

eingezahlten Teil des gezeichneten Kapitals des Europäischen Investitionsfonds“ ein Risikogewicht von 20% zugeordnet wird (Art. 117 Abs. 3 CRR).

Forderungen an ausgewählte **internationale Organisationen** ist nach wie vor ein Risikogewicht von 0% zuzuordnen. Waren laut Basel II-Regelung nur drei internationale Organisationen angeführt (Europäische Union, Internationaler Währungsfonds und Bank für Internationalen Zahlungsausgleich; § 22a Abs. 5 Z 1 BWG), so wurde die Liste nun um die Europäische Finanzstabilitätsfazilität, den Europäischen Stabilitätsmechanismus und internationale Finanzinstitute, die von zumindest zwei Mitgliedstaaten eingerichtet wurden, um „Mitgliedern, die schwerwiegende Finanzierungsprobleme haben, ... Hilfe zu gewähren“, erweitert (Art. 118 CRR).

Eine der deutlichsten und weitreichendsten Änderungen im Standardansatz betrifft die Risikogewichte für Forderungen an **Institute**. In der SolvaV machte der Gesetzgeber Gebrauch von einem Wahlrecht, nach dem für Institute das Rating des *Sitzstaates* und nicht das Rating des Instituts selbst herangezogen werden konnte, festgelegt in Art. 80 Abs. 3 RL 2006/48/EG (CRD). Dieses Wahlrecht findet sich in der CRR nicht mehr: Das Rating des Sitzstaates ist nur noch für jene Banken ausschlaggebend, für die kein externes Rating vorliegt (Art. 121 Abs. 1 CRR) oder wenn für die Forderungsklasse „Forderungen an Institute“ generell keine externen Ratings herangezogen werden (Art. 138 CRR). Die in diesem Fall zuzuordnenden Risikogewichte sind ident mit jenen der Basel II-Umsetzung (§ 10 Abs. 1 SolvaV). Die Risikogewichte für Institute, für die ein externes Rating vorliegt, werden nunmehr anhand des Institutsratings festgelegt (Art. 120 Abs. 1 CRR). Man kann festhalten, dass sich die ratingabhängigen Risikogewichte für die beiden Fälle leicht unterscheiden: Bei einem Institutsrating der Bonitätsstufe 3 ist nunmehr ein Risikogewicht von 50% zuzuordnen, während bei einem Sitzstaatsrating der Bonitätsstufe 3 ungerateten Instituten ein Risikogewicht von 100% zuzuordnen ist. Für die anderen Bonitätsstufen sind die Risikogewichte ident.

Wie weitreichend diese Veränderung ist, soll hier anhand eines Beispiels dargestellt werden: In **Tabelle 3** sind Risikogewichte für Forderungen an ausgewählte Institute mit externem Rating sowie Risikogewichte für Bankinstitute ohne externes Rating gemäß dem Sitzstaatsrating dargestellt (Art. 120 und 121 CRR). Letztere Risikogewichte gemäß dem Sitzstaatsrating wären gemäß der österreichischen Basel II Umsetzung (§ 9 SolvaV) auch für Forderungen an Institute mit externem Rating zuzuordnen gewesen. Aus den beispielhaft in **Tabelle 3** angeführten Risikogewichten für geratete Institute zeigt sich deutlich die starke Veränderung durch die Basel III-Regelungen: Forderungen an die vier Banken in Österreich und Deutschland (Erste Group, Raiffeisen Bank International RBI, Bank Austria und Deutsche Bank) erhalten nun ein Risikogewicht von 50%. Das entspricht dem zweieinhalbfachen Risikogewicht, das gemäß der österreichischen Basel II-Umsetzung in § 9 SolvaV zuzuordnen war. Forderungen an Banken ohne externes Rating in Österreich oder Deutschland erhalten weiterhin ein Risikogewicht von nur 20%. Anders stellt sich die Situation für Forderungen an Uni Credit und Santander dar: Diese erhalten nun aufgrund ihrer externen Ratings ein Risikogewicht von 50%, wohingegen es gemäß der Basel II-Regelungen aufgrund des Ratings der Sitzstaaten (Italien bzw. Spanien) 100% gewesen wären.

**Tabelle 3:** Risikogewichte für ausgewählte Institute gemäß Art. 120 CRR und für Institute ohne externes Rating nach dem Sitzstaatsrating gemäß Art. 121 CRR für ausgewählte Sitzstaaten. Neben den Ratings von Standard & Poor's (S&P), Moody's, Fitch und Dominion Bond Rating Service (DBRS) stehen in eckigen Klammern die zuzuordnenden Bonitätsstufen gemäß der CRR-MappingV. Die aus den externen Ratings resultierende Bonitätsstufe ist in Spalte „B-Stufe“ dargestellt (Art. 138 CRR), das zuzuordnende Risikogewicht in Spalte „RW“ (Art. 120 und 121 CRR).<sup>10</sup>

	Institut/Staat	S&P	Moody's	Fitch	DBRS	B-Stufe	RW
Art. 120 CRR	Erste Group	A [2]	Baa1 [3]	A [2]	-	3	50%
	RBI	A [2]	A3 [2]	A [2]	-	2	50%
	Bank Austria	A- [2]	Baa2 [3]	-	-	3	50%
	Deutsche Bank	A [2]	A2 [2]	A+ [2]	-	2	50%
	Uni Credit	BBB [3]	Baa2 [3]	BBB+ [3]	-	3	50%
	Santander	BBB [3]	Baa2 [3]	BBB+ [3]	A [2]	3	50%
Art. 121 CRR	Österreich	AA+ [1]	Aaa [1]	AAA [1]	-	1	20%
	Deutschland	AAA [1]	Aaa [1]	AAA [1]	-	1	20%
	Italien	BBB+ [3]	Baa2 [3]	A- [2]	-	3	100%
	Spanien	BBB- [3]	Baa3 [3]	BBB [3]	-	3	100%
	Portugal	BB [4]	Ba3 [4]	BB+ [4]	-	4	100%
	Griechenland	B- [5]	C [6]	CCC [6]	-	6	150%

Die unterschiedlichen Risikogewichte nach Art. 120 und 121 CRR könnten die interessante Auswirkung haben, dass ungeratete Institute mit mittelmäßiger oder schlechter Bonität, die einen Sitzstaat mit guter Bonität haben, nunmehr kein externes Rating anstreben: Dieses würde ja in einer Erhöhung des Risikogewichts resultieren und somit zu einer Verschlechterung der Kreditkonditionen führen.

Die Regelungen für **kurzfristige Forderungen an Institute** mit einer effektiven Restlaufzeit von maximal 3 Monaten wirken ein wenig kompliziert und werden in unterschiedlichen Artikeln der CRR festgelegt. Zum Teil gibt es erhebliche Veränderungen zu den Basel II-Regelungen. Es wird unterschieden zwischen (i) kurzfristigen Forderungen, die auf die *Landeswährung* des Kreditnehmers lauten, die gemäß Art. 119 Abs. 2 CRR behandelt werden, (ii) Forderungen mit einer *ursprünglichen* Restlaufzeit von bis zu 3 Monaten gemäß Art. 121 Abs. 3 CRR (diese Gesetzesnorm gilt jedoch nur noch für Forderungen an ungeratete Institute), (iii) kurzfristige Forderungen an geratete Institute gemäß Art. 120 Abs. 2 CRR und (iv) kurzfristige Forderungen, für die ein *kurzfristiges Rating* vorliegt gemäß Art. 131 CRR.

<sup>10</sup> Gemäß Art. 138 CRR ist bei mehr als einem externen Rating das schlechteste Rating heranzuziehen. Diese Regelung ist ident mit der Basel II-Regelung gemäß § 31 SolvaV. Datenquellen für die externen Ratings: <https://www.erstegroup.com/de/Investoren/Ratings>, <http://investor.rbiinternational.com/index.php?id=514&L=1>, <http://www.bankaustria.at/ueber-uns-investor-relations-ratings.jsp>, <https://www.unicreditgroup.eu/en/investors/funding-and-ratings/ratings.html>, [http://www.santander.com/csgs/Satellite?appId=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSInformacion&canal=CSCORP&cid=1278677207125&empr=CFWCSancomQP01&leng=en\\_GB&pagename=CFWCSancomQP01%2FSGSInformacion%2FCFQP01\\_GSInformacionDetalleSimple\\_PT08](http://www.santander.com/csgs/Satellite?appId=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=GSInformacion&canal=CSCORP&cid=1278677207125&empr=CFWCSancomQP01&leng=en_GB&pagename=CFWCSancomQP01%2FSGSInformacion%2FCFQP01_GSInformacionDetalleSimple_PT08) und <https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AonYZs4MzIZbdDdpVmxmVXpmUTJCCm0yYTV2UWpHOVE#gid=20> (23.07.2014)

Die Risikogewichte für kurzfristige Forderungen (Restlaufzeit von maximal drei Monaten) an Institute, die auf die Landeswährung des Kreditnehmers lauten, stellen nach wie vor auf das Sitzstaatrating ab. Bei Forderungen an Institute in EU-Mitgliedstaaten bleiben die Risikogewichte unverändert bei 20%. Nach wie vor bleibt die Darstellung dieses resultierenden Risikogewichts kompliziert: In § 10 Abs. 4 SolvaV steht, dass das Risikogewicht „Eine Bonitätsstufe unter (...) dem Gewicht gemäß § 4 Abs. 4 und 5 SolvaV ist.“ In besagtem § 4 Abs. 4 SolvaV steht aber bloß, dass Forderungen an Mitgliedstaaten oder deren Zentralbanken ein Risikogewicht von 0% zuzuordnen wäre. Wie ist also die „Bonitätsstufe darunter“ anzusetzen? In der Praxis bezog man sich hier auf die Tabelle in § 4 Abs. 2 SolvaV für Forderungen an Zentralstaaten bzw. deren Zentralbanken, die *nicht* Mitgliedstaaten der EU sind. In dieser Tabelle ist für die Bonitätsstufe 1 ein Risikogewicht von 0% vorgesehen, für Bonitätsstufe 2 („Bonitätsstufe darunter“) ein Risikogewicht von 20%, das dann für kurzfristige Forderungen herangezogen wurde. Eine ähnlich umständliche Darstellung findet sich in Art. 119 Abs. 2 CRR, in dem auf Art. 114 Abs. 4 bis 7 CRR<sup>11</sup> verwiesen wird. Wieder ist das Risikogewicht, das „eine Stufe ungünstiger ist“, anzuwenden. Auch hier wird in der Praxis Bezug auf Tabelle 1 in Art. 114 Abs. 2 CRR genommen und ein Risikogewicht von 20% zugeordnet.<sup>12</sup>

Eine weitere Änderung betrifft Forderungen an Institute mit einer ursprünglichen (effektiven) Laufzeit von maximal 3 Monaten. Konnte diesen gemäß § 10 Abs. 3 SolvaV noch allgemein ein Risikogewicht von 20% zugeordnet werden, so ist dies nunmehr nur noch für Forderungen an Banken ohne externes Rating möglich (Art. 121 Abs. 3 CRR).<sup>13</sup> Die Motivation dieser Einschränkung lässt sich nur schwer nachvollziehen. Kaum ins Gewicht fallen dürfte, dass in der CRR auf die *effektive* Laufzeit abgestellt wird, während die SolvaV sich auf die Laufzeit bezog, da diese kurzfristigen Forderungen in aller Regel keine Zinsleistungen vor Ablauf vorsehen.<sup>14</sup> Theoretisch könnte aber nun auch Forderungen mit einer Restlaufzeit von mehr als 3 Monaten ein Risikogewicht von 20% zugeordnet werden, wenn die *effektive* Restlaufzeit maximal 3 Monate beträgt.<sup>15</sup>

Gänzlich neu sind die Regelungen für kurzfristige Forderungen an Institute in Abhängigkeit von externen Ratings gemäß Art. 120 Abs. 2 und Art. 131 CRR.<sup>16</sup> Nach Art. 120 Abs. 2 CRR sind für Forderungen mit einer Restlaufzeit von maximal 3 Monaten deutlich geringere Risikogewichte vorgesehen als für langfristige Forderungen nach Art. 120 Abs. 1 CRR (Ausnahme: Bonitätsstufe 6).

11 In der Fassung der CRR vom 30.11.2013 existiert Art. 114 Abs. 5 CRR nicht mehr; in der ursprünglichen Fassung bezog sich dieser Absatz auf Forderungen, die nicht auf die Landeswährung des Schuldners, aber auf die Landeswährung eines anderen EU-Mitgliedstaates lauteten.

12 Es greift auch hier zukünftig das Auslaufen des „erweiterten Währungsprivilegs“ (Art. 114 Abs. 6 CRR). Nach oben dargestellter Interpretation der Gesetzesnormen (Bezugnahme auf Tabelle 1 in Art. 114 Abs. 2 CRR), ist ab dem Jahr 2018 ein Risikogewicht von 4% (20% von 20%), ab 2019 ein Risikogewicht von 10% (50% von 20%) und ab 2020 ein Risikogewicht von 20% für Forderungen, die auf die Währung eines beliebigen EWR-Mitgliedstaates, jedoch nicht auf Landeswährung des Schuldners lauten, anzusetzen (Art. 114 Abs. 6 CRR).

13 Eine Zuordnung eines Risikogewichts von 20% ist auch dann möglich, wenn für die Forderungsklasse „Forderungen an Institute“ generell keine externen Ratings herangezogen werden (Art. 138 CRR).

14 Der Begriff der effektiven Laufzeit  $M$  wird erst im Abschnitt zum IRB-Ansatz (Art. 162 Abs. 2 lit. a CRR) definiert als eine „Cash-Flow-gewichtete Durchschnittslaufzeit“ (ähnlich der Duration). Demnach würde sich die effektive Laufzeit berechnen als  $M = \frac{\sum_t t \cdot CF_t}{\sum_t CF_t}$ . Die Untergrenze von einem Jahr, die für die Variable  $M$  im IRB-Ansatz festgelegt wird, kann wohl für Forderungen gemäß Art. 121 Abs. 3 CRR (für  $M \leq 0,25$  Jahre, also 3 Monate) nicht angewandt werden, da diese Rechtsnorm sonst nie Anwendung fände.

15 Die effektive Restlaufzeit ist in jedem Fall kleiner oder gleich der Restlaufzeit eines Kredites. Bei endfälligen Krediten entspricht die effektive Restlaufzeit der Restlaufzeit.

16 Diese müssen nicht zwingendermaßen auf die Landeswährung des Instituts lauten.



Die deutlichen Unterschiede sind in **Tabelle 4** dargestellt. Liegt für eine Forderung jedoch ein kurzfristiges Rating vor, so erfolgt die Risikogewichtszuteilung nach Art. 131 CRR gemäß dem kurzfristigen Rating. Sollte eine Forderung mit einem kurzfristigen Rating ein höheres Risikogewicht nach sich ziehen, so müssen diese höheren Risikogewichte auch allen anderen ungerateten kurzfristigen Forderungen an denselben Schuldner zugewiesen werden (Art. 120 Abs. 3 lit. c CRR).<sup>17</sup>

**Tabelle 4:** Risikogewichte für langfristige Forderungen an geratete Institute (Art. 120 Abs. 1 CRR), kurzfristige Forderungen an geratete Institute (Art. 120 Abs. 2 CRR) und Forderungen an Institute mit einem kurzfristigem Rating (Art. 131 CRR)

Bonitätsstufe	1	2	3	4	5	6
Art. 120 Abs. 1 CRR	20%	50%	50%	100%	100%	150%
Art. 120 Abs. 2 CRR	20%	20%	20%	50%	50%	150%
Art. 131 CRR	20%	50%	100%	150%	150%	150%

Die Risikogewichte für Forderungen an **Unternehmen** (inklusive Forderungen mit einem Kurzfrist-Rating) und **Retail-Forderungen** (Risikopositionen aus dem Massengeschäft) sind in der SolvaV und der CRR ident. Waren unter Basel II die Definition einer Retail-Forderung noch im BWG festgelegt (§22a Abs.4 Z 8 und §22a Abs.5 Z 5 BWG) und nur die Risikogewichte in der SolvaV, so erfolgt in der CRR die Definition einer Risikoposition aus dem Massengeschäft nun direkt in der Verordnung. Auffällig erscheint einzig, dass in der BWG-Definition auch Forderungen an eine „Gruppe natürlicher Personen“ erwähnt werden, in der CRR aber nicht mehr. Da jedoch in Art. 123 lit. c CRR – bei der Obergrenze der ausstehenden Forderungen von maximal 1 Million Euro – die Gruppen verbundener Kunden wieder erwähnt werden, erscheinen die Auswirkungen dieser geänderten Definition vernachlässigbar, da in der Praxis kaum Kredite direkt an Gruppen verbundener Kunden, die kein Unternehmen sind, vergeben werden.

Bei durch Immobilien besicherten (nicht ausgefallenen) Forderungen gibt es inhaltlich kaum Unterschiede. Ein erfreulicher Aspekt ist die nun explizite Festlegung der Erfordernis einer Überbesicherung von **Wohnhypothekarkrediten**: Gemäß Art. 126 CRR darf der Forderungsbetrag, der als Wohnhypothekarkredit klassifiziert wird, 80% des Marktwertes der betreffenden Immobilie nicht übersteigen, was einem Besicherungsgrad von zumindest 125% entspricht.<sup>18</sup> In der SolvaV war nur eine nicht näher definierte „erhebliche Überbesicherung“ gefordert (§ 11 Abs. 1 Z 4 SolvaV).

Auch bei **gewerblichen Hypothekarkrediten** gibt es inhaltlich keine Veränderung. Sowohl in der Basel II- als auch der Basel III-Umsetzung darf der Forderung(s)teilbetrag, der als gewerblicher

<sup>17</sup> In besagter Rechtsnorm steht nicht explizit, dass dieses höhere Risikogewicht nur auf Forderungen an denselben Schuldner anzuwenden ist; dies ergibt sich aber aus dem Zusammenhang.

<sup>18</sup> Den Besicherungsgrad  $B$  definieren wir als  $B = \frac{\text{Wert der Sicherheit}}{\text{Forderungshöhe}}$ . Anstelle des Marktwertes kann auch der Beleihwert herangezogen werden. Das Konzept des Beleihwertes stellt auf eine konservativere Einschätzung des Werts der Sicherheit ab, ist in Österreich aber nicht definiert und somit nicht gebräuchlich.



Hypothekarkredit klassifiziert wird, 50% des Marktwertes der betreffenden Immobilie nicht überschreiten (Besicherungsgrad von zumindest 200%).<sup>19</sup> In der SolvaV war noch festgelegt, dass dem darüber hinausgehenden Teil der Forderung ein Risikogewicht von 100% zuzuordnen sei. In der CRR ist das Risikogewicht dieses Forderungsteils nicht mehr explizit angegeben. In der Praxis hat dies aber keine Auswirkung, da dieser Forderungsteil nun gemäß (sonstigen) durch Immobilien besicherten Forderungen nach Art. 124 CRR mit einem Risikogewicht von 100% zuordenbar ist. Das Risikogewicht von 100% erscheint recht ungünstig, insbesondere wenn der Schuldner ein Retail-Kunde ist: Hier kann ja selbst unbesicherten Forderungen ein Risikogewicht von 75% zugeordnet werden. In einem Rechenbeispiel in **Abbildung 2** wird dargestellt, wie Banken unter der Basel II-Regelung mit diesem ungünstigen Risikogewicht umgehen konnten. In aller Regel entschieden sie sich wohl für Berechnungsvariante 3, bei der nur ein Forderungsteil als gewerblicher Hypothekarkredit und der restliche Forderungsteil als Retail-Forderung klassifiziert wird. Ebendieser Zugang scheint nach den Basel III-Regelungen weiterhin möglich, sodass sich für (nicht ausgefallene) Hypothekarkredite keine Änderung durch die Basel III-Regelung ergibt.

Für die oben bereits kurz angesprochenen Hypothekarkredite, die nicht als Wohn- oder gewerblicher Hypothekarkredit klassifizierbar sind, bleibt das Risikogewicht unverändert bei 100%.

**Abbildung 2:** Rechenbeispiel für Risikogewichte und risikogewichtete Aktiva für einen Retail-Kunden nach der SolvaV (Basel II)

Rechenbeispiel: Risikogewicht und risikogewichtete Aktiva (*RWA*) für einen Retail-Kunden

- Forderungsbetrag: 100.000 EUR

- Sicherheit: Gewerbeimmobilie mit Marktwert von 100.000 EUR

**Berechnungsvariante 1:**

Risikogewicht für eine unbesicherte Retail-Forderung nach § 12 SolvaV

(*RW* von 75%; Sicherheit wird nicht berücksichtigt):

$$RWA = 75\% \cdot 100.000 \text{ EUR} = 75.000 \text{ EUR}$$

**Berechnungsvariante 2:**

Risikogewicht für einen gewerblichen Hypothekarkredite nach § 15 SolvaV

(*RW* von 50% für 50% des Immobilienwerts, also 50.000 EUR und *RW* von 100% für übersteigenden Teil):

$$RWA = 50\% \cdot 50.000 \text{ EUR} + 100\% \cdot 50.000 \text{ EUR} = 75.000 \text{ EUR}$$

**Berechnungsvariante 3:**

Risikogewicht für einen gewerblichen Hypothekarkredit nach § 15 SolvaV für einen Forderungsteil in der Höhe von 50.000 EUR, dem die gewerbliche Immobilie als Sicherheit zugeordnet wird

(*RW* von 50% für 50% des Immobilienwerts, also 50.000 EUR)

Risikogewicht für eine unbesicherte Retail-Forderung nach § 12 SolvaV für einen Forderungsteil in der Höhe von 50.000 EUR (*RW* von 75%)

$$RWA = 50\% \cdot 50.000 \text{ EUR} + 75\% \cdot 50.000 \text{ EUR} = 62.500 \text{ EUR}$$

Wie oben bereits erwähnt, änderte sich die Definition für **ausgefallene Forderungen** im Standardansatz: Die Definition ist nunmehr ident mit jener des IRB-Ansatzes, während in der SolvaV

<sup>19</sup> Alternativ 60% des Beleihwertes. Diese Regelung findet in Österreich jedoch keine Anwendung.

einzig auf einen mehr als 90tägigen Zahlungsverzug abgestellt wurde (konsequenterweise hießen diese Positionen dann auch „überfällige Forderungen“). Bei mehr als 90tägigem Zahlungsverzug gilt eine Forderung allerdings erst dann als ausgefallen, wenn der ausstehende Betrag wesentlich ist (Art. 178 Abs. 1 lit. b CRR). Betreffend die Definition der Wesentlichkeit („Erheblichkeit“) verweist die CRR auf die zuständigen nationalen Behörden. In Österreich gilt eine überfällige Forderung gemäß § 23 CRR-BV (CRR-Begleitverordnung) dann als wesentlich, wenn (i) die Summe aller überfälligen Kreditraten größer als 2,5% der (Summe aller) Kreditrahmen ist und (ii) der überfällige Betrag mehr als 250 Euro beträgt. Diese Regelung ist ident mit jener in § 16 Abs. 2 SolvaV.

Die Regelung nach der CRR für ausgefallene unbesicherte Forderungen und gewerbliche Hypothekarkredite ist ident mit den Regelungen der SolvaV. Bei ausgefallenen Wohnhypothekarkrediten kam es jedoch zu einer deutlichen Verschärfung der Regelungen: Konnte unter Basel II (§ 16 Abs. 4 SolvaV) ausgefallenen Wohnhypothekarkrediten ein Risikogewicht von 50% zugewiesen werden, wenn eine Wertberichtigung von zumindest 20% durchgeführt wurde (bei geringerer Wertberichtigung ein Risikogewicht von 100%), so ist unter Basel III (Art. 127 Abs. 3 CRR) in jedem Fall ein Risikogewicht von 100% anzusetzen, unabhängig von der Höhe der Wertberichtigung.

Forderungen mit (besonders) **hohem Risiko** wird nun ein Risikogewicht von einheitlich 150% zugeordnet. Die Regelung, wonach wertberichtigten Forderungen ein niedrigeres Risikogewicht zugeordnet werden kann (§ 17 Abs. 2 SolvaV), findet sich in der CRR nicht mehr. Die Definition von Forderungen mit (besonders) hohem Risiko ist in Art. 128 CRR nun detaillierter dargestellt, als diese es in § 22a Abs. 5 Z 4 BWG war.

Die Regelungen für **gedeckte Schuldverschreibungen** (Pfandbriefe, Covered Bonds) bleiben weitestgehend unverändert. Neu ist die Regelung, dass geratete gedeckte Schuldverschreibungen nun ein Risikogewicht gemäß ihrem externen Rating erhalten. Für andere gedeckte Schuldverschreibungen leitet sich das Risikogewicht in gewohnter Form vom Risikogewicht, das das emittierende Institut erhalten hätte, ab. Dass dieses Risikogewicht für Institute unter der Basel III-Regelung nun anders ermittelt wird, wurde oben bereits ausgeführt.

Für Forderungen in Form von **Investmentfondsanteilen** bleiben die Regelungen gleich, ebenso für **sonstige Positionen**. Die Regelungen gemäß § 26 SolvaV (0% Risikogewicht für Treuhandvermögen und Schuldverschreibungen aus eigener Emission) finden sich in der CRR allerdings nicht mehr.

Die Bestimmungen für die **Nutzung der Ratings von Rating-Agenturen** (etwa wie bei mehreren externen Ratings für denselben Schuldner umzugehen ist) blieben inhaltlich gleich.

## 2.2 Der IRB-Ansatz für Kreditrisiko

Im auf internen Ratings basierenden Ansatz (IRB-Ansatz) wird das Risikogewicht anhand folgender Parameter gemäß der Forderungsklasse bestimmt: (i) Ausfallwahrscheinlichkeit des Schuldners ( $PD$ ), (ii) erwartete Verlustquote bei Ausfall ( $LGD$ ), und (iii) effektive Restlaufzeit ( $M$ ).<sup>20</sup> Im IRB-Basisansatz ist es jedoch möglich, einzig die Ausfallwahrscheinlichkeit bankintern zu schätzen, während für die anderen Parameter vorgegebene Werte verwendet werden. Im fortgeschrittenen IRB-Ansatz werden alle Parameter bankintern geschätzt bzw. ermittelt. Für Retail-Forderungen muss der fortgeschrittene Ansatz verwendet werden.

Im IRB-Ansatz sind 7 Forderungsklassen definiert. Interessant ist hierbei, dass die resultierenden Risikogewichte für manche Forderungsklassen ident berechnet werden, während andererseits innerhalb mancher Forderungsklassen unterschiedliche Berechnungsmethoden für unterschiedliche Sub-Gruppen innerhalb einer Forderungsklasse angewendet werden.<sup>21</sup> Es resultieren unterschiedliche Risikogewichte für folgende Forderungsgruppen:

- Zentralstaaten und -banken, Institute und Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro
- Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro (KMU)
- (sonstige) Retail-Forderungen
- Mit Immobilien besicherte Retail-Forderungen
- Retail-Forderungen für revolving Kredite

In **Abbildung 3** sind die Formeln zur Ermittlung der Risikogewichte in Abhängigkeit von den oben genannten Parametern dargestellt. Es fällt auf, dass sich die Formel für die Risikogewichte für Retail-Forderungen einzig dadurch unterscheidet, dass bei dieser der Term  $\frac{1+(M-2,5)\cdot b}{1-1,5\cdot b}$  nicht einfließt (bzw. einen Wert von 1 annimmt).<sup>22</sup> Weiters ist zu erkennen dass in beiden dargestellten Formeln das Risikogewicht in linearer Weise vom  $LGD$  abhängt. Auf den Parameter  $R$ , die „Korrelation“, wird untenstehend eingegangen.

20 Bei Retail-Forderungen fließt die effektive Restlaufzeit ( $M$ ) nicht ein.

21 In diesem Zusammenhang gibt es keine Unterschiede in der Basel II- bzw. der Basel III-Umsetzung.

22 Der Term  $\frac{1+(M-2,5)\cdot b}{1-1,5\cdot b}$  nimmt einen Wert von maximal 3,42 im fortgeschrittenen IRB-Ansatz [für Forderungen an Institute und Unternehmen und mit einer sehr geringen Ausfallwahrscheinlichkeit ( $PD \leq 0,03\%$ ) und einer langen effektiven Restlaufzeit ( $M \geq 5$ )] bzw. 1,91 im Basis-IRB-Ansatz [für Forderungen mit einer sehr geringen Ausfallwahrscheinlichkeit ( $PD \leq 0,03\%$ ); die effektive Restlaufzeit  $M$  wird im Basis-IRB-Ansatz mit 2,5 Jahren angenommen] an. Je höher die Ausfallwahrscheinlichkeit und je geringer die Restlaufzeit, desto mehr nähert sich der Term einem Wert von 1 an. Für Forderungen an Institute und Unternehmen und Retail-Forderungen hat die anzusetzende Ausfallwahrscheinlichkeit  $PD$  einen Minimalwert von 0,03% (§ 68 Abs. 1 Z 1 und § 71 Abs. 1 Z 1 SolvaV bzw. Art. 160 Abs. 1 und Art. 163 Abs. 1 CRR) und die anzusetzende Restlaufzeit  $M$  einen Maximalwert von 5 Jahren (§ 70 Abs. 2 SolvaV bzw. Art. 162 Abs. 2 lit. a CRR).

**Abbildung 3:** Risikogewichte im IRB-Ansatz für (i) Zentralstaaten und -banken, Institute und Unternehmen und (ii) Retail-Forderungen, wo  $PD$  die Ausfallwahrscheinlichkeit,  $LGD$  die Verlustquote bei Ausfall,  $M$  die effektive Restlaufzeit,  $b$  den „Laufzeitanpassungsfaktor“ als eine Funktion von  $PD$ <sup>23</sup>,  $N$  die Verteilungsfunktion der Standardnormalverteilung,  $G$  deren inverse Funktion (Quantilsfunktion) und  $R$  die forderungsklassenabhängige Korrelation darstellt

Risikogewichte für Zentralstaaten und -banken, Institute und Unternehmen (Art. 153 CRR)

$$RW = \left( LGD \cdot N \left( \frac{1}{\sqrt{1-R}} \cdot G(PD) + \sqrt{\frac{R}{1-R}} \cdot G(0,999) \right) - LGD \cdot PD \right) \cdot \frac{1 + (M - 2,5) \cdot b}{1 - 1,5 \cdot b} \cdot 12,5 \cdot 1,06$$

Risikogewichte für Retail-Forderungen (Art. 154 CRR)

$$RW = \left( LGD \cdot N \left( \frac{1}{\sqrt{1-R}} \cdot G(PD) + \sqrt{\frac{R}{1-R}} \cdot G(0,999) \right) - LGD \cdot PD \right) \cdot 12,5 \cdot 1,06$$

Die Formeln zur Berechnung der Risikogewichte basieren auf dem Merton-Modell (Merton (1974)). Grundidee des Modells ist, dass ein Schuldner dann ausfällt, wenn dessen Vermögen unter eine Ausfallsschwelle fällt, die als der geschuldete Betrag (Höhe des Kredits) definiert wird. Die Veränderungen des Vermögens werden von zwei Einflussfaktoren getrieben: (i) einer systematischen Risikokomponente (systematisches Risiko) und (ii) einer schulderspezifischen Risikokomponente (idiosynkratisches Risiko), wobei diese Risikokomponenten korreliert sind. Dies ist deshalb erwähnenswert, weil das IRB-Modell diese Korrelationen verwendet, um unterschiedliche Risikogewichte für unterschiedliche Forderungsklassen zu modellieren. Die Korrelationen werden also *nicht* bankintern geschätzt, sondern sind vorgegeben.

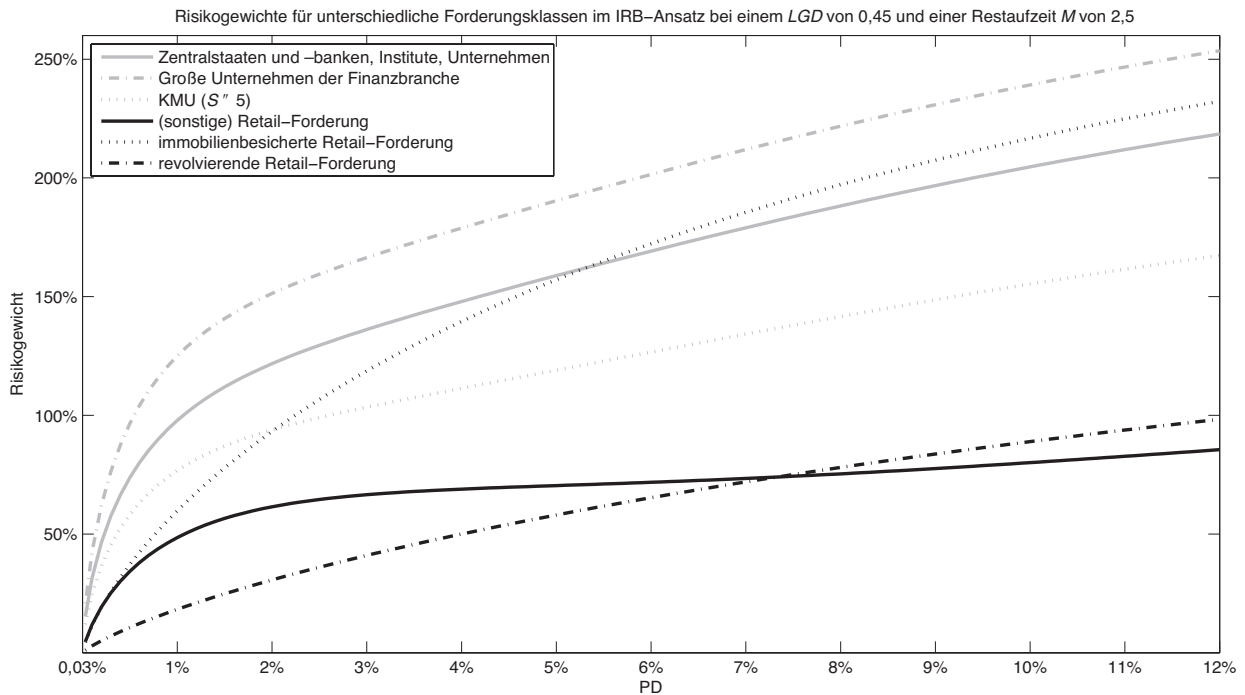
**Abbildung 4** stellt die Höhe des Risikogewichts für unterschiedliche Forderungsklassen für Ausfallwahrscheinlichkeiten von 0,03% bis 12% bei einem  $LGD$  von 45% und einer Restlaufzeit von 2,5 Jahren dar.<sup>24</sup> Es ist erkennbar, dass im relevanten Bereich, im Vergleich zu Forderungen an Unternehmen, für (sonstige) Retail-Forderungen und revolvingende Retail-Forderungen deutlich geringere Risikogewichte resultieren. Ebenso ist das niedrigere Risikogewicht für Forderungen an KMU zu erkennen. Die dargestellten Risikogewichte für KMU-Forderungen gehen davon aus, dass der insgesamt geschuldete Betrag 1,5 Millionen Euro nicht übersteigt und somit die Bedingungen des Art. 501 CRR erfüllt sind, sodass die Eigenmittelanforderungen (hier der Einfachheit halber dargestellt als Risikogewichte) mit dem Faktor 0,7619 multipliziert und somit die Eigenmittelanforderungen um knapp 24% reduziert werden können. Sollte ein KMU mehr als 1,5 Millionen Euro schulden, so fällt diese Begünstigung weg. Auch Retail-Forderungen an KMU profitieren von dieser knapp 24-prozentigen Reduktion (in **Abbildung 4** nicht explizit dargestellt). Deutlich

<sup>23</sup>  $b = (0,11852 - 0,05478 \cdot \ln(PD))^2$ , wo  $\ln x$  den natürlichen Logarithmus von  $x$  darstellt.

<sup>24</sup> Ein  $LGD$  von 45% entspricht dem anzunehmenden  $LGD$  für vorrangige unbesicherte Forderungen im Basis-IRB-Ansatz (Art. 161 Abs. 1 lit. a CRR). Im Basis-IRB-Ansatz wird eine Restlaufzeit von 2,5 Jahren angenommen (Art. 162 Abs. 1 CRR).

ist auch das höhere Risikogewicht für Forderungen an „Große Unternehmen der Finanzbranche“ zu erkennen. Auffallend erscheint das relativ hohe Risikogewicht für mit Immobilien besicherte Forderungen. Hierzu ist aber anzumerken, dass für diese Forderungsklasse in der Regel ein LGD von deutlich unter 45% zu erwarten sein dürfte.

**Abbildung 4:** Risikogewichte für unterschiedliche Forderungsklassen im IRB-Ansatz für Ausfallwahrscheinlichkeiten (PD) von 0,03% bis 12% bei einem LGD von 45% und einer effektiven Restlaufzeit von 2,5 Jahren



Die unterschiedlichen Risikogewichte in **Abbildung 4** resultieren aus unterschiedlich angenommenen Korrelationen ( $R$ ) je Forderungsgruppe. In der Tat erscheint es so, als würden die vorgegebenen Formeln zu Berechnung der Korrelationen dazu eingesetzt werden, die Risikogewichte für die unterschiedlichen Forderungsgruppen zu differenzieren. **Tabelle 5** stellt die anzusetzenden Formeln für die Korrelationen in der Spalte „CRR“ dar. Diese Formeln sind ident mit jenen in der SolvaV. Kritisch anzumerken ist, dass bei der Implementierung von Basel III nicht auf die Vorschläge von Hull (2010), S. 236ff zur Vereinfachung der Berechnung der Korrelationen eingegangen wurde. Diese alternative Berechnungsmethode ist in Spalte „Hull (2010)“ dargestellt. Beide Berechnungsarten liefern (nahezu) idente Ergebnisse.<sup>25</sup> Aus den Formeln ist erkennbar, dass für Forderungen mit einer geringen PD höhere Korrelationen resultieren. Der kompliziert erscheinende Term  $0,04 \cdot \left(1 - \frac{\min(\max(5;S);50)-5}{45}\right)$  bewirkt, dass für Forderungen an Unternehmen mit einem Jahresumsatz<sup>26</sup> (in Millionen Euro)  $S$  von bis zu 5, die Korrelation um 4 Prozentpunkte

<sup>25</sup> Hull (2010) approximiert die Terme  $e^{-35}$  und  $e^{-50}$  mit dem Wert 0. Dies scheint vertretbar, da diese Werte sehr nahe bei 0 liegen ( $e^{-35} \approx 6 \cdot 10^{-16}$  und  $e^{-50} \approx 2 \cdot 10^{-22}$ ). Handelsübliche Taschenrechner scheitern bisweilen an der Berechnung dieser sehr geringen Werte.

<sup>26</sup> bzw. einem konsolidierten Jahresumsatz einer Unternehmensgruppe.

geringer ausfällt als für Unternehmen mit einem Jahresumsatz  $S$  von mehr als 50.<sup>27</sup> Für Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 5 und 50 (Millionen Euro) fällt die Reduktion der Korrelation entsprechend geringer aus: Beispielsweise beträgt die Reduktion für ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von  $S = 38,75$  nur mehr einen Prozentpunkt:  $0,04 \cdot \left(1 - \frac{38,75-5}{45}\right) = 0,01$ . Eine niedrigere Korrelation führt – ceteris paribus – zu einem niedrigeren Risikogewicht. Die weitergehende Reduzierung der zu haltenden Mindesteigenmittel für KMU-Forderungen gemäß Art. 501 CRR, also Forderungen an Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro, die insgesamt weniger als 1,5 Millionen Euro schulden, wurde bereits oben angesprochen.

**Tabelle 5:** Forderungsklassen-abhängige Formeln zur Ermittlung der Korrelation für (i) Zentralstaaten und -banken, Institute und Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro, (ii) Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis zu 50 Millionen Euro, wo  $S$  den Jahresumsatz in Millionen Euro darstellt (KMU), (iii) (sonstige) Retail-Forderungen, (iv) mit Immobilien besicherte Retail-Kredite und (v) revolvingende Retail-Forderungen

Korrelation $R$	CRR	Vereinfachung (Hull (2010))
Staaten, Inst., Unternehmen	$0,12 \cdot \frac{1 - e^{50 \cdot PD}}{1 - e^{50}} + 0,24 \cdot \left(1 - \frac{1 - e^{50 \cdot PD}}{1 - e^{50}}\right)$	$0,12 + 0,12 \cdot e^{-50 \cdot PD}$
KMU	$0,12 \cdot \frac{1 - e^{50 \cdot PD}}{1 - e^{50}} + 0,24 \cdot \left(1 - \frac{1 - e^{50 \cdot PD}}{1 - e^{50}}\right) - 0,04 \cdot \left(1 - \frac{\min(\max(5; S); 50) - 5}{45}\right)$	$0,12 + 0,12 \cdot e^{-50 \cdot PD} - 0,04 \cdot \left(1 - \frac{\min(\max(5; S); 50) - 5}{45}\right)$
Retail: sonst	$0,03 \cdot \frac{1 - e^{35 \cdot PD}}{1 - e^{35}} + 0,16 \cdot \left(1 - \frac{1 - e^{35 \cdot PD}}{1 - e^{35}}\right)$	$0,03 + 0,13 \cdot e^{-35 \cdot PD}$
Retail: Immobilien	0,15	-
Retail: revolvingend	0,04	-

Die oben dargestellte Methodik zur Ermittlung der Mindesteigenmittel im IRB-Ansatz wurde in Basel II erstmals angewendet und weitestgehend ident in Basel III übernommen. **Tabelle 6** zeigt das Mapping der Basel II- und der Basel III-Rechtsnormen. Jene Rechtsnormen, bei denen es zu Veränderungen kam, sind in der ersten Spalte mit einem Stern gekennzeichnet.

<sup>27</sup> Der Term könnte zu  $0,04 \cdot \left(1 - \frac{\max(5; S) - 5}{45}\right)$  vereinfacht werden, da diese Berechnungsmethode gemäß Art. 153 Abs. 4 CRR ohnehin nur für Unternehmen mit  $S \leq 50$  angewendet werden darf. Da im Text vermerkt ist, dass für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 5 Millionen Euro  $S$  den Wert 5 annehmen soll, könnte man den Term weiter vereinfachen zu  $0,04 \cdot \left(1 - \frac{S-5}{45}\right)$ . Diese einfachere Darstellungsform wurde in § 74 Abs. 2 SolvA (Basel II-Rechtsnorm) gewählt.

**Tabelle 6:** Ausgewählte relevante Rechtsnormen für den IRB-Ansatz für Kreditrisiko nach Basel II (SolvaV/BWG) und Basel III (CRR). Bei Kennzeichnung mit einem Stern (\*) in der ersten Spalte, unterscheiden sich die Regelungen nach Basel II von jenen nach Basel III.

Beschreibung	SolvaV/BWG	CRR
Bestimmung des Forderungswerts	§ 65 BWG und Anlage 1 zu § 22 BWG	Art. 166 CRR und Anhang I CRR
Forderungsklassen IRB-Ansatz	§ 22b Abs. 2 BWG	Art. 147 Abs. 2 CRR
Formel für Risikogewichte (mit Ausnahme Retail)	§ 74 Abs. 1 Z 3 SolvaV	Art. 153 Abs. 1 lit. iii CRR
Formel für Risikogewichte (Retail)	§ 75 Abs. 1 Z 2 SolvaV	Art. 154 Abs. 1 lit. ii CRR
Risikogewichte für ausgefallene Forderungen	§ 76 SolvaV	Art. 153 Abs. 1 lit. ii CRR und Art. 154 Abs. 1 lit. i CRR
Korrelation (Staaten, Inst., Unt.)	§ 74 Abs. 1 Z 1 SolvaV	Art. 153 Abs. 1 lit. iii CRR
Korrelation „Große Unternehmen der Finanzbranche“*		Art. 153 Abs. 2 CRR
Korrelation KMU	§ 74 Abs. 2 SolvaV	Art. 153 Abs. 4 CRR
Korrelation Retail sonst	§ 75 Abs. 1 Z 1 SolvaV	Art. 154 Abs. 1 lit. ii CRR
Korrelation Retail Immobilien	§ 75 Abs. 3 SolvaV	Art. 154 Abs. 3 CRR
Korrelation Retail revolving	§ 75 Abs. 4 SolvaV	Art. 154 Abs. 4 CRR
Risikogewicht „Double Default“	§ 74 Abs. 1 Z 5 SolvaV, § 97 SolvaV und § 108 SolvaV	Art. 153 Abs. 3, Art. 202 und Art. 217 CRR
Spezialfinanzierungen ohne PD*	§ 74 Abs. 3 bis 5 SolvaV	Art. 153 Abs. 5 CRR
Beteiligungspositionen	§ 77 SolvaV	Art. 155 CRR
Sonstige Aktiva	§ 78 SolvaV	Art. 156 CRR
Forderungen in Form von Investmentfondsanteilen (OGA)	§ 79 SolvaV	Art. 152 CRR
Verwässerungsrisiko	§ 80 SolvaV	Art. 157 CRR
Erwartete Verlustbeträge*	§§ 81 bis 82 SolvaV	Art. 158 bis 159 CRR
Effektive Restlaufzeit	§ 70 Abs. 2 Z 1 SolvaV	Art. 162 Abs. 2 lit. a CRR
M = 2,5 im IRB-Basisansatz	§ 70 Abs. 1 SolvaV	Art. 162 Abs. 1 CRR
Laufzeitanpassungsfaktor	§ 74 Abs. 1 Z 2 SolvaV	Art. 153 Abs. 1 lit. iii CRR
Mindest-PD von 0,03% (Ausnahme: Staaten)	§ 68 Abs. 1 Z 1 SolvaV und § 71 Abs. 1 Z 1 SolvaV	Art. 160 Abs. 1 CRR und Art. 163 Abs. 1 CRR
Stresstests („Krisentests“)	§ 45 SolvaV	Art. 177 CRR
LGD im IRB Basisansatz	§ 69 Abs. 1 SolvaV	Art. 161 Abs. 1 CRR
Möglichkeit, im fortgeschrittenen IRB-Ansatz für Retail-Forderungen anstelle der CCF nur LGD zu schätzen	§ 55 Abs. 1 SolvaV	Art. 182 Abs. 3 CRR

Eine bereits oben erwähnte weitreichende neue Regelung betrifft die Risikogewichte von Forderungen an „**große Unternehmen der Finanzbranche**“. Es sind dies Unternehmen mit einer Bilanzsumme von 70 Milliarden Euro und mehr (Art. 142 Abs. 1 Z 4 CRR). Die Berechnung der Korrelationen für diese Forderungsunterklasse erfolgt laut Art. 153 Abs. 2 CRR, indem der Wert der Korrelation nach Art. 153 Abs. 1 lit. iii CRR (also die Korrelation für Staaten, Institute und Unternehmen) mit 1,25 multipliziert wird. Diese um 25% erhöhte Korrelation resultiert in einem höheren Risikogewicht, wie in **Abbildung 4** erkennbar ist. Die relative Erhöhung ist bei



Instituten mit einer geringen Ausfallwahrscheinlichkeit stärker ausgeprägt. Bei Instituten mit einer sehr guten Bonität und einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 0,03% steigt das Risikogewicht um mehr als 35%.<sup>28</sup>

Eine weitere Änderung betrifft **Spezialfinanzierungen**, für die keine PD-Schätzung vorliegt. Nach § 74 Abs. 5 SolvaV konnte solchen Forderungen mit sehr guter Bonität (Kategorie 1 und 2) auch bei einer Restlaufzeit von 2,5 Jahren und mehr das Risikogewicht von Forderungen mit einer Restlaufzeit von weniger als 2,5 Jahren zugewiesen werden (50% bzw. 70%), „wenn deren Risikomerkmale deutlich positiver zu beurteilen sind als dies für die jeweilige Kategorie im betreffenden Zuordnungsschema erforderlich ist.“ Diese Ausnahmeregelung findet sich in der CRR nicht mehr. Somit sind diesen Forderungen immer Risikogewichte von 70% (Kategorie 1) bzw. 90% (Kategorie 2) zuzuordnen, was einer relativen Steigerung von 40% bzw. 28,6% entspricht.

Weiters gibt es eine kleine Änderung betreffend die erwarteten Verlustbeiträge für Spezialfinanzierungen ohne PD-Schätzung: Der erwartete Verlust für Forderungen der Kategorie 1 mit einer Restlaufzeit von 2,5 Jahren und mehr beträgt nunmehr 0,4% und nicht mehr 0% (Tabelle 2 in Art. 158 Abs. 6 CRR versus § 81 Abs. 3 SolvaV).

### 2.3 Kreditrisikominderung

Kreditrisikominderung bedeutet, dass sich das Kreditrisiko durch eine Sicherheitenstellung (Hypothek, Überlassung von Anleihen, Gold etc.) oder durch persönliche Garantien wie Bürgschaften verringert und konsequenterweise auch die risikogewichteten Aktiva *RWA* reduziert werden. Anerkannte Sicherheiten sind

- Finanzielle Sicherheiten, wie Bareinlagen, Gold, Anleihen, Aktien etc.
- Sonstige Sachsicherheiten (Immobilien und sonstige Sachsicherheiten, Forderungen)
- Persönliche Sicherheiten (z.B. Bürgschaften und Garantien, Kreditderivate).

Es gibt zwei Möglichkeiten, wie Banken finanzielle Sicherheiten bei der Berechnung der risikogewichteten Aktiva als kreditrisikomindernd einfließen lassen können: den (i) Einfachen und den (ii) Umfassenden Sicherheitenansatz.

Der Einfache Sicherheitenansatz ist nur im Standardansatz möglich; hier wird nur eine eingeschränkte Anzahl von finanziellen Sicherheiten anerkannt. Dem besicherten Teil der Forderung wird hier ein niedrigeres Risikogewicht zugeteilt („Substitutionsansatz“).

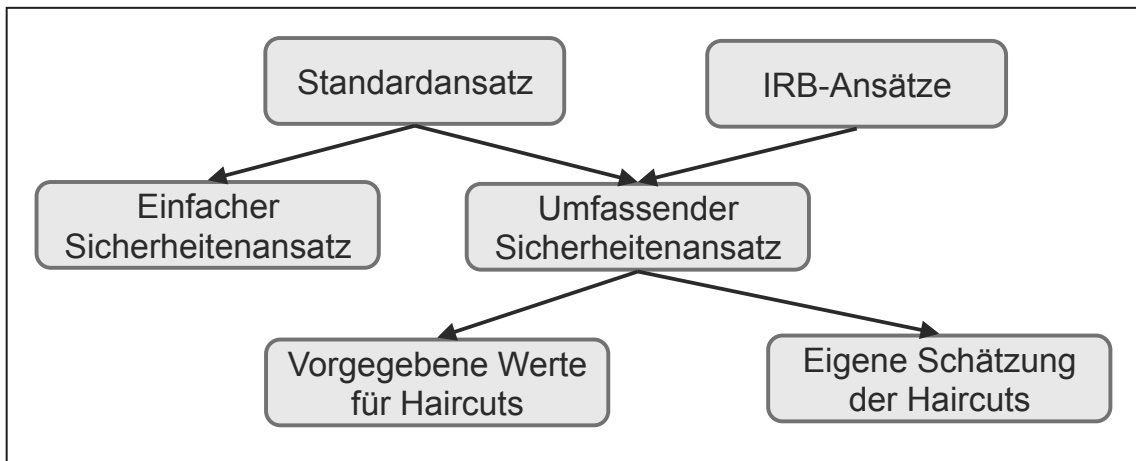
Im Umfassenden Ansatz (optional für Standardansatz-Banken und verpflichtend für IRB-Banken) können weitere finanzielle Sicherheiten als kreditrisikomindernd anerkannt werden. Um möglichen zukünftigen Wertverlusten der Sicherheiten Rechnung zu tragen, werden diese einer Wertberichtigung unterzogen. Dieser sogenannte „Haircut“, ein prozentueller Abschlag, kann aus

---

<sup>28</sup> Für Institute ist eine Mindest-PD von 0,03% anzunehmen (Art. 160 Abs. 1 CRR).

Tabellen abgeleitet werden, die je nach Art der finanziellen Sicherheit, der Restlaufzeit etc. unterschiedliche Haircuts vorgeben („vorgegebene Werte für Haircuts“). Alternativ können Banken die Haircuts selber schätzen („eigene Schätzung der Haircuts“). **Abbildung 5** stellt die Ansätze für finanzielle Sicherheiten schematisch dar. Die Reduktion der risikogewichteten Aktiva erfolgt für Standardansatz-Banken durch eine Reduktion des Forderungswertes („Risikopositionswert“), für IRB-Banken durch eine Reduktion des LGD. Beide Zugänge resultieren in einer identen Reduktion der risikogewichteten Aktiva.

**Abbildung 5:** Einfacher und Umfassender Sicherheitenansatz für finanzielle Sicherheiten



IRB-Banken können zusätzlich sonstige Sachsicherheiten (Immobilien, unternehmensbezogene Forderungen oder sonstige Sachsicherheiten) kreditrisikomindernd anrechnen.<sup>29</sup> In Abhängigkeit vom Besicherungsgrad kann hier der LGD der Forderung reduziert werden.

Schließlich können auch persönliche Sicherheiten (wie Bürgschaften und Garantien, aber auch Kreditderivate) kreditrisikomindernd angerechnet werden. Hier gilt wieder der Substitutionsansatz: Dem besicherten Teil der Forderung wird das Risikogewicht des Garantiegebers zugeordnet.

Die Regelungen zur Kreditrisikominderung durch Sachsicherheiten oder persönliche Sicherheiten bleiben weitgehend unverändert. **Tabelle 7** zeigt das Mapping der Basel II- und der Basel III-Rechtsnormen. Jene Rechtsnormen, bei denen es zu Veränderungen kommt, sind in der ersten Spalte mit einem Stern gekennzeichnet.

Eine anmerkungswerte Änderung in den Basel III-Rechtsnormen ist, dass die standardisierten Haircuts für finanzielle Sicherheiten nun auch Haircuts für **Verbriefungspositionen** enthalten. Diese Haircuts sind durchwegs doppelt so hoch, wie die Haircuts für Schuldverschreibungen von Instituten und Unternehmen.

<sup>29</sup> Mit Immobilien besicherte Forderungen erhalten im Standardansatz als gesonderte Forderungsklassen ein niedrigeres Risikogewicht zugeordnet, wie in Abschnitt „2.1. Der Standardansatz für Kreditrisiko“ dargestellt wird. Sonstige Sachsicherheiten wirken im Standardansatz nicht kreditrisikomindernd.

**Tabelle 7:** Ausgewählte relevante Rechtsnormen für Kreditrisikominderung nach Basel II (SolvaV/BWG) und Basel III (CRR). Bei Kennzeichnung mit einem Stern (\*) in der ersten Spalte, unterscheiden sich die Regelungen nach Basel II von jenen nach Basel III.

Beschreibung	SolvaV/BWG	CRR
Netting	§§ 84 bis 85 SolvaV	Art. 195 bis 196 CRR
Anerkannte finanzielle Sicherheiten	§§ 86 bis 89 SolvaV	Art. 197 CRR
Zusätzliche anerkannte finanzielle Sicherheiten im umfassenden Ansatz	§ 90 SolvaV	Art. 198 CRR
Zusätzliche Anerkennungsfähigkeit im IRB-Ansatz	§§ 91 bis 95 SolvaV	Art. 199 und 200 CRR
Anerkannte persönliche Sicherheiten	§§ 96 bis 99 SolvaV	Art. 201 bis 204 CRR
Anforderungen an Sicherheiten/Garantien	§§ 100 bis 118 SolvaV	Art. 194 CRR und Art. 205 bis 217 CRR
Kreditrisikominderung durch Netting-Rahmenvereinbarungen	§§ 123 bis 128 SolvaV	Art. 220 und 221 CRR
Kreditrisikominderung: Einfacher Sicherheitenansatz für fin. Sicherheiten	§ 130 SolvaV	Art. 222 CRR
Kreditrisikominderung: Umfassender Sicherheitenansatz für fin. Sicherheiten	§§ 131 bis 139 SolvaV	Art. 223 bis 228 CRR
Standardisierte Haircuts (fin. Sicherheiten)*	§ 134 SolvaV	Art. 224 CRR
Eigene Haircuts (fin. Sicherheiten)	§ 135 bis 137 SolvaV	Art. 225 CRR
Heraufskalierung der Haircuts bei nicht-täglicher Neubewertung	§ 133 SolvaV	Art. 226 CRR
Bedingung für Haircut von 0%	§ 138 SolvaV	Art. 227 CRR
RWA bei finanziellen Sicherheiten	§ 139 SolvaV	Art. 228 CRR
Kreditrisikominderung: Sonstige Sach-sicherheiten im IRB-Ansatz	§§ 140 bis 145 SolvaV	Art. 230 bis 232 CRR
Kreditrisikominderung: Persönliche Sicherh.	§§ 141 bis 150 SolvaV	Art. 233 bis 236 CRR
Laufzeitinkongruenzen	§§ 151 bis 153 SolvaV	Art. 237 bis 239 CRR

### 3. Mindesteigenmittel für Marktrisiko

Risikopositionen im Handelsbuch müssen erst seit 1996 mit Eigenmitteln unterlegt werden.<sup>30</sup> Wesentliche Änderungen der Vorgaben erfolgten im Jahr 2009.<sup>31</sup> Durch die Einführung der CRR ergaben sich betreffend das Marktrisiko nur indirekt Änderungen und zwar insofern, als Tier 3 Kapital (das sind Eigenmittel von geringer Güte, nämlich kurzfristiges, nachrangiges Fremdkapital) nun nicht mehr zur Bedeckung der Marktrisiken verwendet werden kann. Die Rechtsnormen betreffend die Mindesteigenmittel für Marktrisiko, die sich in der SolvaV in den §§ 195 bis 232 fanden, befinden sich in der CRR in den Artikeln 325 bis 377. Aktuell gibt es Diskussionen, ob die internen Modelle anstatt auf das 99-prozentige Value at Risk Risikomaß zukünftig auf das 97,5-prozentige Expected Shortfall Risikomaß abstellen sollen oder nicht (vgl. BIS (2013)).

<sup>30</sup> Basierend auf dem „Market Risk Amendment“, BIS (1996).

<sup>31</sup> Basierend auf dem Text „Revisions to the Basel II market risk framework“, der auch als Basel II.5 bzw. Basel 2.5 bezeichnet wird; BIS (2009).

#### 4. Mindesteigenmittel für Operationelles Risiko

Unter Basel II musste erstmals auch das Operationelle Risiko<sup>32</sup> mit Eigenmitteln unterlegt werden. Die Regelungen nach Basel II wurden in Basel III unverändert übernommen. Es stehen drei unterschiedliche Ansätze zur Berechnung der Mindesteigenmittel zur Verfügung: (i) der Basisindikatoransatz, (ii) der Standardansatz und (iii) fortgeschrittene Messansätze. Beim Basisindikatoransatz und beim Standardansatz berechnen sich die Mindesteigenmittel auf Basis der Bilanzsumme der Bank. Alternativ können Banken auch eigene Modelle entwickeln, um die Mindesteigenmittel für Operationelles Risiko zu quantifizieren („fortgeschrittene Messansätze“). **Tabelle 8** zeigt das Mapping der Basel II- und der Basel III-Rechtsnormen.

**Tabelle 8:** Ausgewählte relevante Rechtsnormen für Mindesteigenmittel für Operationelles Risiko (OpR) nach Basel II (SolvaV/BWG) und Basel III (CRR)

Beschreibung	SolvaV	CRR
OpR Basisindikatoransatz	§§ 182 bis 184 SolvaV	Art. 315 bis 316 CRR
OpR Standardansatz	§§ 185 bis 187 SolvaV	Art. 317 bis 320 CRR
OpR fortgeschrittene Messansätze	§§ 188 bis 194 SolvaV	Art. 321 bis 324 CRR

#### 5. Mindesteigenmittel für Kontrahentenausfallrisiko

In diesem Abschnitt wird das Kontrahentenausfallrisiko,<sup>33</sup> welches eine Sub-Kategorie des Kreditrisikos darstellt, separat beleuchtet. Auch hier kam es durch Basel III und die CRR zu Änderungen. Diese Änderungen komplementieren eine Fülle an Regulativen, die dazu gedacht sind, das OTC-Geschäft<sup>34</sup> mit derivativen Instrumenten, was als einer der Hauptauslöser der Finanzkrise gesehen wird, stärker zu reglementieren. So findet man auch in der CRR immer wieder Verweise auf die parallel in Kraft tretenden Anforderungen von EMIR,<sup>35</sup> welche vor allem operationelle Anforderungen an das Derivatgeschäft vorgeben.

An den bisherigen Methoden zur Berechnung des Kontrahentenausfallrisikos gab es nur geringfügige Änderungen, jedoch wurden zwei wesentliche Neuerungen eingeführt. Dies ist auch in **Tabelle 9** ersichtlich, welche die wesentlichen Rechtsnormen der SolvaV und der CRR gegenüberstellt.

<sup>32</sup> „Das Risiko von Verlusten, die durch die Unangemessenheit oder das Versagen von internen Verfahren, Menschen und Systemen oder durch externe Ereignisse verursacht werden, einschließlich Rechtsrisiken“, Art. 3 Abs. 1 Z 52 CRR.

<sup>33</sup> Auch als Wiedereindeckungsrisiko oder Gegenparteiausfallrisiko bezeichnet. Es beschreibt das Risiko eines Verlusts (eines positiven Marktwerts) bei Derivatgeschäften durch Ausfall der Gegenpartei.

<sup>34</sup> Over-the-counter-Geschäft, also ein nicht standardisiertes Derivatgeschäft.

<sup>35</sup> European Market Infrastructure Regulation.

**Tabelle 9:** Ausgewählte relevante Rechtsnormen für das Kontrahentenausfallrisiko nach Basel II (SolvaV/BWG) und Basel III (CRR)

Beschreibung	SolvaV	CRR
Allgemeine Bestimmungen	§ 233 SolvaV	Art. 271 bis 273 CRR
Marktbewertungsmethode	§ 234 SolvaV	Art. 274 CRR
Ursprungsrisikomethode	§ 235 SolvaV	Art. 275 CRR
Standardmethode	§§ 236 bis 243 SolvaV	Art. 276 bis 282 CRR
Internes Modell	§§ 244 bis 255 SolvaV	Art. 283 bis 294 CRR
Vertragliches Netting	§§ 256 bis 261 SolvaV	Art. 295 bis 298 CRR
Risikopositionen gegenüber zentralen Gegenparteien	enthalten in § 233 SolvaV	Art. 300 bis 311 CRR
Eigenmittelanforderungen für das Risiko einer Anpassung der Kreditbewertung (CVA)	-	Art. 381 bis 386 CRR

Die erste wesentliche Änderung durch die CRR betrifft die detaillierten Anforderungen an die Eigenmittelunterlegung von Risikopositionen gegenüber **zentralen Gegenparteien**. Während Basel II hier nur sehr wenige konkrete Regelungen vorsah, wurden diese nunmehr ausgeweitet und ein Konnex zu den Regelungen von EMIR hergestellt. Es gibt nun detaillierte Regeln für Risikopositionen gegenüber zentralen Gegenparteien. Weiters wurden auch Risikogewichte für Risikopositionen gegenüber **Clearingmitgliedern** festgelegt: Um mit einer zentralen Gegenpartei Geschäfte abzuwickeln, muss man Clearingmitglied sein, was mit Kosten verbunden ist. Um diesen Aufwand kleineren Banken zu ersparen, können diese Banken solche Geschäfte auch über Clearingmitglieder abwickeln. Die Risikogewichte für Risikopositionen gegenüber Clearingmitgliedern wurden unter jenen für Risikopositionen gegenüber (sonstigen) Instituten angesetzt, sodass auch kleinere Banken von günstigeren Risikogewichten profitieren können. Clearingmitglieder, die für andere Banken Geschäfte mit zentralen Gegenparteien abwickeln, dürfen außerdem auch die Risikopositionen gegenüber diesen Banken günstiger gewichten. Insgesamt sollen diese Regelungen dazu beitragen, Banken anzuregen, einerseits die entsprechenden technischen Infrastrukturen (Schnittstelle zu Kunden und zentralen Gegenparteien, Abwicklungs- und Reportingsysteme etc.) zu schaffen und andererseits das Geschäft mit OTC-Derivaten verstärkt über zentrale Gegenparteien abzuwickeln.

Die zweite Neuerung betrifft die Eigenmittelanforderungen für das Risiko einer Anpassung der Kreditbewertung (**CVA-Eigenmittelerfordernis**<sup>36</sup>). Diese sind nicht im Bereich des Kontrahentenausfallrisikos direkt geregelt, sondern bilden eigentlich ein eigenes Eigenmittelerfordernis. Da dieser Themenbereich aber ebenfalls mit dem Risiko einer Gegenpartei im Falle von OTC-Derivaten zu tun hat und auch mit der Methode in Verbindung steht, die von der Bank für das Kontrahentenausfallrisiko verwendet wird, soll er hier beschrieben werden. In der Finanzkrise hat sich gezeigt, dass die Verluste, die durch tatsächliche Ausfälle von Gegenparteien, welche durch die Eigenmittelanforderungen für das Kontrahentenausfallrisiko abgedeckt wurden, geringer waren als jene Verluste, die durch Bewertungsanpassungen bei Derivatgeschäften entstanden. Diese

36 Credit Valuation Adjustments – CVA.

Bewertungsanpassungen resultierten aus der Verschlechterung der Bonität der Gegenpartei, ohne dass es zu einem tatsächlichen Ausfall kam. Das CVA-Eigenmittelerfordernis stellt also ein Eigenmittelerfordernis für das Migrationsrisiko bei OTC-Kontrahenten dar.

Für das CVA-Risiko sind drei unterschiedliche Berechnungsmethoden vorgesehen. Welche davon einer Bank zur Verfügung stehen, hängt davon ab, welche Methode im Bereich des Kontrahentenausfallrisikos verwendet wird. Die **fortgeschrittene Methode** ist von Banken, die ein internes Modell zur Quantifizierung des Kontrahentenausfallrisikos verwenden, anzuwenden. Diese Methode ist von Bank zu Bank sehr unterschiedlich und individuell anzuwenden, da viele Regelungen davon abhängen, wie das bereits vorhandene interne Modell ausgestaltet ist.

Für Banken, die kein internes Modell verwenden, ist grundsätzlich die **Standardmethode** anzuwenden. Die Forderungswerte für das Kontrahentenausfallrisiko  $EAD$  werden dabei diskontiert und können mit den Nominalwerten bestimmter Hedging-Derivate  $B$  aufgerechnet werden. Die Laufzeit der Geschäfte  $M$  hat ebenfalls einen Einfluss auf das Eigenmittelerfordernis. Auf Basis der Bonität des Counterparts werden (Risiko-)Gewichtungen  $w$  zugeordnet. All diese Komponenten fließen in die Formel laut Art. 384 CRR ein, der gemäß sich das Eigenmittelerfordernis folgendermaßen berechnet

$$K = 2,33 \cdot \sqrt{h} \cdot \sqrt{\left(\sum_i 0,5 \cdot w_i \cdot (M_i \cdot EAD_i^{total} - M_i^{hedg} \cdot B_i) - \sum_{ind} w_{ind} \cdot M_{ind} \cdot B_{ind}\right)^2 + \sum_i 0,75 \cdot w_i^2 \cdot (M_i \cdot EAD_i^{total} - M_i^{hedg} \cdot B_i)^2}$$

Am Beginn der Formel zeigt sich aufgrund der Multiplikation mit 2,33, dass ein Konfidenzniveau von 99% zugrunde gelegt wird. Interessant ist auch die Verwendung des Parameters  $h$ . Dieser ist derzeit mit 1 festgelegt. An der Verwendung der Wurzel lässt sich erkennen, dass die Formel für das Eigenmittelerfordernis schon zur etwaigen Skalierung auf unterschiedliche Zeithorizonte vorbereitet wurde. Das Eigenmittelerfordernis für das CVA-Risiko wird daher maßgeblich von jenen Parametern beeinflusst, die auch die Bewertung der Derivate beeinflussen.

Die letzte Methode steht nur Banken zur Verfügung, welche die **Ursprungsrisikomethode** anwenden und stellt eine Alternative zur Standardmethode für das CVA-Risiko dar. Dabei werden einfach die risikogewichteten Forderungswerte, die sich aus dem Kontrahentenrisiko ergeben, mit dem Faktor 10 multipliziert, womit das CVA-Risiko im Gegenparteiausfallrisiko mitberücksichtigt wird.

## 6. Struktur der Eigenmittel und Kapitalpuffer

Während Basel II seinen Fokus auf die Überarbeitung der Methoden zur Berechnung der Eigenmittelerfordernisse legte, ist einer der wesentlichen Eckpunkte von Basel III die Verbesserung der Qualität der Eigenmittelbestandteile und die Zusammensetzung der Eigenmittel. Die Mindesteigenmittelquote unter Basel II verlangte 8% Eigenmittel im Verhältnis zu den risikogewichteten Aktiva. Die Hälfte davon musste die Bank als Kernkapital halten und wiederum die Hälfte davon

als hartes Kernkapital.<sup>37</sup> Im Zuge der Finanzkrise zeigte sich, dass diese Kapitalquoten nicht ausreichten, um die auftretenden Verluste zu kompensieren. Insbesondere innovative Kapitalinstrumente, wie Hybridkapital und ergänzende Kapitalbestandteile, konnten im Zuge der Krise nicht die Verlustkompensationsmöglichkeiten entfalten, die zuvor angenommen worden waren.

Basel III hat im Bereich der Eigenmittel zwei Schwerpunkte. Der erste Schwerpunkt ist, für die unterschiedlichen Kapitalbestandteile strengere Kriterien einzuführen. Die drei Kapitalkategorien<sup>38</sup> sind nun mit einer entsprechenden Anforderungsliste versehen worden. Die Anforderungen an das **harte Kernkapital** entsprechen nun den Anforderungen an klassisches Aktienstammkapital. Gerade für Österreich hat dies insofern Implikationen, da nun bestimmte Partizipationskapitalinstrumente nicht mehr wie unter den Basel II-Regelungen als Kernkapital anrechenbar sind.

Das **zusätzliche Kernkapital** ist unter Basel III nun gänzlich anders definiert als unter Basel II. Wurde unter Basel II innovatives Hybridkapital<sup>39</sup> als zusätzliches Kernkapital anerkannt, so wird unter Basel III im Wesentlichen verlangt, dass das zusätzliche Kernkapital aus Instrumenten besteht, die bei Erreichen eines gewissen Schwellenwerts der harten Kernkapitalquote entweder abgeschrieben werden oder in hartes Kernkapital gewandelt werden. Das wesentliche Beispiel für das Wandelmodell sind die nunmehr auch im Bankwesengesetz geregelten bedingten Pflichtwandelschuldverschreibungen.<sup>40</sup>

Das Ergänzungskapital erfuhr unter Basel III insofern eine Änderung, als die Untergliederung zwischen dem höherwertigen Ergänzungskapital und dem in geringerem Umfang anrechenbaren Nachrangkapital abgeschafft wurde. Trotz der neuen Bezeichnung als **ergänzende Eigenmittel** orientieren sich die Kriterien der Anrechenbarkeit an den weniger strikten Anforderungen des Nachrangkapitals unter Basel II.

Der zweite Schwerpunkt von Basel III ist es, die Qualität der Eigenmittel durch Regeln für die **Zusammensetzung der Eigenmittel** zu steigern. Während die Gesamteigenmittelquote zunächst bei 8% belassen wird, erhöht sich die harte Kernkapitalquote von 2% auf 4,5% und die Kernkapitalquote von 4% auf 6%.

Diese Quoten bilden unter Basel III allerdings nur das absolute Minimum, das noch durch eine Anzahl an unterschiedlichen **Kapitalpuffern** ergänzt wird, die ab 2016 schrittweise eingeführt werden und in den meisten Fällen von den nationalen Aufsichtsbehörden *optional* vorgeschrieben werden können. All diese Puffer sind in Form von hartem Kernkapital zu füllen, womit sich die Mindestanforderung von 4,5% deutlich erhöhen wird. Die Pufferkategorien, die durch Basel III eingeführt werden, sind (i) der Kapitalerhaltungspuffer, (ii) der antizyklische Kapitalpuffer, sowie

---

37 Dies resultierte also unter Basel II in einer harten Kernkapitalquote von zumindest 2% und einer Kernkapitalquote von zumindest 4%.

38 Hartes Kernkapital (oder Common Equity Tier 1), zusätzliches Kernkapital (Additional Tier 1) sowie Ergänzungskapital (Tier 2).

39 Innovatives Hybridkapital bezeichnet Kapital, das sich nicht eindeutig als Eigen- oder Fremdkapital klassifizieren lässt, etwa weil es zwar wie Eigenkapital zur Verlustdeckung herangezogen werden kann, aber nur eine bestimmte Laufzeit hat oder mit Rückzahlungsanreizen (z.B. steigenden Zinsen) ausgestattet ist.

40 Contingent Convertible (CoCo) Bonds.



(iii) die systemischen Kapitalpuffer.<sup>41</sup> Die Puffer sind mit Ausnahme der systemischen Kapitalpuffer allerdings nur kumulativ einzuhalten, wie weiter unten beschrieben wird.

Der **Kapitalerhaltungspuffer** wird ab dem Jahr 2016 eingeführt und beträgt zunächst 0,625%. In den Folgejahren wird er schrittweise um 0,625% pro Jahr erhöht, bis er im Jahr 2019 schließlich das Endniveau von 2,5% erreicht. Der Kapitalerhaltungspuffer ist der einzige Puffer, der von allen Banken einzuhalten ist und bei dem es keine Anpassungsmöglichkeiten durch nationale Gesetzgeber und Behörden gibt.

Der **antizyklische Kapitalpuffer** ist dazu gedacht, eine Problematik, die durch die risikosensitiven Ansätze von Basel II entstand, einzudämmen. Die risikoabhängigen Ansätze zur Berechnung des Kapitalerfordernisses, speziell für das Kreditrisiko, entwickelten eine Wechselwirkung mit dem Wirtschaftszyklus (Prozyklizität): In Zeiten eines wirtschaftlichen Aufschwungs beschleunigte dies den Aufschwung, während es in Zeiten eines Abschwungs zu einer Negativspirale kommen konnte.<sup>42</sup> Der antizyklische Kapitalpuffer soll diesen Effekten entgegenwirken, indem Banken dazu angehalten werden, in guten Zeiten mehr Kapital einzubehalten, um in Zeiten eines Abschwungs die höheren Kapitalanforderungen schon vorab abzudecken. Der antizyklische Kapitalpuffer kann ab 2016 von den nationalen Behörden festgelegt werden und kann bis zu 2,5% betragen. Der antizyklische Puffer wird für jede Bank individuell berechnet, abhängig davon, mit welchem Kreditvolumen die Bank in der jeweiligen Jurisdiktion engagiert ist.<sup>43</sup>

Bei den beiden oben genannten Kapitalpuffern handelt es sich um „weiche“ Kapitalvorschriften. Sind die Puffer nicht ausreichend mit hartem Kernkapital befüllt, so wird die Bank bei der Dividendenausschüttung beschränkt. Die erwirtschafteten Gewinne dürfen in diesem Fall nicht (bzw. nur zum Teil) als Dividenden an Aktionäre ausgeschüttet werden, sondern müssen einbehalten werden, um die Puffer zu befüllen. Auf diese Weise versucht man, dem oben angesprochenen Problem der Prozyklizität entgegenzuwirken. Der Gedanke ist, dass Banken in wirtschaftlich guten Zeiten die Puffer befüllen, um diese dann in wirtschaftlich schlechten Zeiten zur Verlustabdeckung zu verwenden.

Die dritte Kategorie von Kapitalpuffern sind die **systemischen Kapitalpuffer**. Die Besonderheit in diesem Bereich ist, dass es eine weitere Untergliederung in drei Sub-Pufferarten gibt. Theoretisch ist es möglich, dass für eine Bank mehrere dieser Sub-Puffer anwendbar sein können. Ist dies der Fall, ist von der Bank allerdings nur die höchste Sub-Pufferquote aus dieser Kategorie einzuhalten.<sup>44</sup> Die ersten zwei Sub-Puffer betreffen systemrelevante Banken. Hier wird

---

41 Die systemischen Kapitalpuffer unterteilen sich wiederum in (i) einen Kapitalpuffer für global systemrelevante Banken, (ii) einen Kapitalpuffer für andere systemrelevante Banken sowie (iii) einen allgemeinen Systemrisikopuffer für jeweilige Jurisdiktionen.

42 In wirtschaftlich guten Zeiten ist die Bonität der Kreditnehmer von höherer Qualität, was zu niedrigen Kapitalanforderungen für die Bank führt. Dadurch ist es der Bank möglich, mehr Kredite zu vergeben, die wiederum zu Investitionen führen und die Wirtschaft weiter ankurbeln. In wirtschaftlich schlechten Zeiten ist das Gegenteil der Fall, und durch die eingeschränkte Kreditvergabe wird das Wirtschaftswachstum in solchen Zeiten zusätzlich verlangsamt.

43 Banken, die in einer Region mit wirtschaftlichem Aufschwung tätig sind, werden daher mehr Kapital halten müssen als Banken, die in Regionen Kredite vergeben, die sich aktuell in einer Rezession befinden.

44 Beispielsweise wäre damit für eine Bank mit einem Puffer für global systemrelevante Banken von 3% und einem Systemrisikopuffer von 2% nur der 3%-Puffer einzuhalten.

zwischen global systemrelevanten Banken, also Banken, bei deren Zusammenbruch Verwerfungen auf den globalen Finanzmärkten entstehen würden, und anderen systemrelevanten Banken, bei deren Zusammenbruch nur einzelne Finanzmärkte stark betroffen wären, unterschieden. Die Pufferhöhe für global systemrelevante Banken kann in einer Bandbreite von 1% bis 3,5% liegen, jene für andere systemrelevante Institute zwischen 0% und 2%. Die letzte und flexibelste Sub-Pufferkategorie ist der Systemrisikopuffer. Dieser kann bis zu 5% betragen und wird von den nationalen Behörden vorgegeben. Die Pufferanforderung kann dabei auf alle Banken der jeweiligen Jurisdiktion angewandt werden oder auch nur für einen bestimmten Kreis festgesetzt werden. Dieser Puffer soll dazu dienen, alle Risiken zu berücksichtigen, die nicht durch andere Pufferanforderungen abgedeckt werden. Aufgrund der relativ geringen Formalanforderungen stellt dieser Puffer die flexibelste Möglichkeit für nationale Aufsichtsbehörden dar, um die Kapitalanforderungen für Banken zu steuern.

Wie dargestellt, wurden die geforderte Zusammensetzung der Eigenmittel und die Anforderungen an die Eigenmittelbestandteile durch Basel III grundlegend geändert. Somit unterscheiden sich die Eigenmittelanforderungen von Basel III grundlegend von jenen von Basel II. **Tabelle 10** listet relevante Rechtsnormen für die Anforderungen an die Eigenmittel bzw. deren Bestandteile unter Basel II und Basel III auf.

**Tabelle 10:** Ausgewählte relevante Rechtsnormen betreffend die Anforderungen an die Eigenmittel und an die Eigenmittelbestandteile unter Basel II (BWG „alt“) und Basel III (CRR, BWG „neu“)

Beschreibung	BWG „alt“	CRR, BWG „neu“
Bestandteile der Eigenmittel	§ 23 Abs. 1 BWG	Art. 72 CRR
Hartes Kernkapital	§ 23 Abs. 3 und 4 BWG	Art. 26 bis 35 CRR
Hybridkapital	§ 23 Abs. 4a und 4b BWG	-
Zusätzliches Kernkapital	-	Art. 51 bis 55 CRR
Ergänzende Eigenmittel	§ 23 Abs. 7 und 8 BWG	Art. 62 bis 65 CRR
Kurzfristiges nachrangiges Kapital (Tier 3)	§ 23 Abs. 8a BWG	-
Neubewertungsreserve	§ 23 Abs. 9 BWG	-
Abzugsposten	§ 23 Abs. 13 BWG	Art. 36 bis 49 CRR Art. 56 bis 60 CRR Art. 66 bis 70 CRR
Mindestanforderungen und Zusammensetzung der Eigenmittel	§ 22 Abs. 1 BWG und § 23 Abs. 14 BWG	Art. 92 CRR
Kapitalpuffer	§ 23 Abs. 1 BWG	§§ 23 bis 23d BWG

## 7. Basel III-Mindestanforderungen abseits von Kapitalvorschriften

Im Rahmen des Basel III-Implementierungsprozesses sind zukünftig weitere Anforderungen vorgesehen, die teilweise nur lose mit Kapitalanforderungen zu tun haben. Die erste dieser Anforderungen ist die **Leverage Ratio**. Diese Kapitalanforderung stellt eine Mindesteigenmittelquote für

die Gesamthöhe der *nicht-risikoadjustierten* Forderungen dar. Die meisten der risikomindernden Techniken sind bei der Ermittlung der Höhe der Forderungen nicht zulässig. Diese zusätzliche Anforderung soll die anderen, risikoadjustierten Mindesteigenmittelanforderungen komplementieren, indem sie exzessive Kreditvergaben von Banken unterbindet. Der Hintergrund dieser neuen Anforderung liegt in Erkenntnissen durch die jüngste Wirtschaftskrise: Bevor diese anbrach, hatten viele Kreditnehmer ein sehr gutes Rating und somit mussten für diese nur geringe Eigenmittel gehalten werden. Nach dem Einsetzen der Wirtschaftskrise verschlechterte sich das Rating vieler Kreditnehmer, sodass die Höhe der Mindesteigenmittel anstieg, was viele Banken vor Schwierigkeiten stellte. Erschwerend kam hinzu, dass viele der gestellten Sicherheiten durch die Wirtschaftskrise nun weniger werthaltig waren als zuvor geschätzt, was die Mindesteigenmittel weiter erhöhte. Die Leverage Ratio soll ein solches Szenario künftig unterbinden. Ursprünglich war eine Leverage Ratio in der Höhe von 3% vorgesehen; die endgültige Höhe muss aber noch festgesetzt werden. Voraussichtlich tritt die Leverage Ratio 2018 in Kraft.

Eine weitere wesentliche Neuerung besteht in der Einführung von einheitlichen **Liquiditätsmindeststandards**. Der Hintergrund ist, dass sich in der Finanzkrise 2008 zeigte, dass viele Banken nicht wegen ihrer Kapitalstruktur, sondern aufgrund der Liquiditätssituation in Probleme gerieten. Es sollen zwei Mindestanforderungen eingeführt werden. Die erste ist die **Liquidity Coverage Ratio (LCR)**, welche bereits 2015 in Kraft getreten ist. Diese Quote soll kurzfristige Liquiditätsrisiken abdecken, indem die Banken angehalten sind, einen Puffer in Form von Zentralbankguthaben und qualitativ hochwertigen, sehr liquiden Wertpapieren zu halten. Dieser Liquiditätspuffer soll einen unter einem Stressszenario simulierten Cash-Outflow über einen Zeitraum von 30 Tagen kompensieren können.

Die zweite Liquiditätsanforderung, die nach derzeitigen Plänen 2018 in Kraft treten soll, ist die **Net Stable Funding Ratio (NSFR)**. Diese stellt eine Messgröße für vorhandene stabile Refinanzierung einem Maß an erforderlicher stabiler Refinanzierung gegenüber. Die NSFR hat dabei einen Betrachtungshorizont von 12 Monaten. So schaffen langfristige Verbindlichkeiten, die über diesen Zeitraum hinausgehen, ein hohes Maß an stabiler Refinanzierung, während kurzfristige Verbindlichkeiten, vor allem aus dem Interbankbereich, hierzu nicht beitragen. Auf der anderen Seite der Bilanz verursachen langfristige Ausleihungen ein höheres Erfordernis an stabiler Refinanzierung. Unterschiedlichen Geschäften wird abhängig von der Laufzeit ein Gewichtungsfaktor für erforderliche oder vorhandene stabile Refinanzierung zugewiesen. Schlussendlich werden diese beiden Messgrößen einander gegenüber gestellt, wobei gefordert ist, dass die vorhandene stabile Refinanzierung die erforderliche Refinanzierung übersteigt.

## 8. Zusammenfassung

Dieser Artikel richtet sich an Personen, die mit den Rechtsnormen betreffend die Mindesteigenmittelerfordernisse nach Basel II (SolvaV) vertraut sind, und versucht eine Orientierungshilfe für die neuen Rechtsnormen nach Basel III (CRR) zu geben. Es wird einerseits dargestellt, wo

sich die Rechtsnormen der SolvaV-Regelungen in der CRR wiederfinden, andererseits werden maßgebliche Änderungen hervorgehoben und dargestellt. Der Fokus des Artikels liegt auf den Mindesteigenmittelerfordernissen für Kreditrisiko. Darüber hinaus werden die Mindesteigenmittelerfordernisse für Operationelles Risiko und Marktrisiko kurz angesprochen und die neuen Rechtsnormen für das Kontrahentenausfallrisiko dargestellt.

Im Anschluss werden die deutlich verschärften Anforderungen an die Zusammensetzung der Eigenmittel besprochen und die neu eingeführten Kapitalpuffer, die zusätzliche Eigenmittelerfordernisse darstellen werden, erörtert. Auch weitere zukünftige Anforderungen wie die Leverage Ratio und Anforderungen an die Liquidität werden kurz angesprochen. Im Appendix ist als Orientierungshilfe die Struktur der CRR dargestellt.

### **Literaturverweise**

BIS Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 1996, Amendment to the capital accord to incorporate market risks, <http://www.bis.org/publ/bcbs24.pdf>

BIS Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2006, Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen, <http://www.bis.org/publ/bcbs128ger.pdf>

BIS Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2009, Revisions to the Basel II market risk framework, <http://www.bis.org/publ/bcbs158.pdf>

BIS Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2011, Basel III: Ein globaler Regulierungsrahmen für widerstandsfähigere Banken und Bankensysteme, [http://www.bis.org/publ/bcbs189\\_de.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs189_de.pdf)

BIS Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Basler Ausschuss für Bankenaufsicht, 2013, Fundamental review of the trading book: A revised market risk framework. <http://www.bis.org/publ/bcbs265.pdf>

Europäisches Parlament und Europäischer Rat, 2006, „Richtlinie 2006/48/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Juni 2006 über die Aufnahme und Ausübung der Tätigkeit der Kreditinstitute (Neufassung)“

Europäisches Parlament und Europäischer Rat, 2006b, „Richtlinie 2006/49/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Juni 2006 über die angemessene Eigenkapitalausstattung von Wertpapierfirmen und Kreditinstituten (Neufassung)“

Europäisches Parlament und Europäischer Rat, 2013, „Richtlinie 2013/36/EU über den Zugang zur Tätigkeit von Kreditinstituten und die Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen (CRD IV)“

Europäisches Parlament und Europäischer Rat, 2013b, „Verordnung (EU) Nr. 575/2013 über Aufsichtsanforderungen an Kreditinstitute und Wertpapierfirmen (CRR)“

FMA, 2013, „266. Verordnung der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA), mit der die Solvabilitätsverordnung geändert wird“, 10.09.2013, BGBl II Nr. 266/2013

FMA, 2014, „CRR-Begleitverordnung, Verordnung der Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA), mit der begleitende Maßnahmen zur Verordnung (EU) Nr. 575/2013 hinsichtlich der Ausübung von Behördenwahlrechten in Bezug auf die Übergangsbestimmungen betreffend Eigenmittelanforderungen, das Marktrisiko, das Kreditrisiko und die Konsolidierungsbestimmungen getroffen werden (CRR-Begleitverordnung – CRR-BV) StF: BGBl. II Nr. 425/2013“. (27.07.2014)

Hull, J. (2010): Risk Management in Financial Institutions, 2nd International Edition, Boston: Prentice Hall

Merton, R. (1974): On the Pricing of Corporate Debt: The Risk Structure of Interest Rates. In: Journal of Finance, Bd. 29, 449-470.

## **Appendix: Struktur der CRR**

- Teil 1: Allgemeine Bestimmungen, Art. 1-24
  - Titel I: Gegenstand, Anwendungsbereich und Begriffsbestimmungen, Art. 1-5
  - Titel II: Anwendungsebenen, Art. 6-24
    - Kapitel 1: Erfüllung der Anforderungen auf Einzelbasis, Art. 6-10
    - Kapitel 2: Aufsichtliche Konsolidierung, Art. 11-24
      - Abschnitt 1: Anwendungen der Anforderungen auf konsolidierter Basis, Art. 11-17
      - Abschnitt 2: Methoden der aufsichtlichen Konsolidierung, Art. 18
      - Abschnitt 3: Aufsichtlicher Konsolidierungskreis, Art. 19-24
- Teil 2: Eigenmittel, Art. 25-91
  - Titel I: Bestandteile der Eigenmittel, Art. 25-80
    - Kapitel 1: Kernkapital, Art. 25
    - Kapitel 2: Hartes Kernkapital, Art. 26-50
      - Abschnitt 1: Posten und Instrumente des harten Kernkapitals, Art. 26-31
      - Abschnitt 2: Aufsichtliche Korrekturposten, Art. 32-35
      - Abschnitt 3: Abzüge von den Posten des harten Kernkapitals, Ausnahmen und Alternativen, Art. 36-49
        - Unterabschnitt 1: Abzüge von den Posten des harten Kernkapitals, Art. 36-47
        - Unterabschnitt 2: Abzug von Posten des harten Kernkapitals – Ausnahmen und Alternativen, Art. 48-49
      - Abschnitt 4: Hartes Kernkapital, Art. 50

- Kapitel 3: Zusätzliches Kernkapital, Art. 51-61
  - Abschnitt 1: Posten und Instrumente des zusätzlichen Kernkapitals, Art. 51-55
  - Abschnitt 2: Abzüge von Posten des zusätzlichen Kernkapitals, Art. 56-60
  - Abschnitt 3: Zusätzliches Kernkapital, Art. 61
- Kapitel 4: Ergänzungskapital, Art. 62-71
  - Abschnitt 1: Posten und Instrumente des Ergänzungskapitals, Art. 62-65
  - Abschnitt 2: Abzüge von Posten des Ergänzungskapitals, Art. 66-70
  - Abschnitt 3: Ergänzungskapital, Art. 71
- Kapitel 5: Eigenmittel, Art. 72
- Kapitel 6: Allgemeine Anforderungen, Art. 73-80
- Titel II: Minderheitsbeteiligungen und durch Tochterunternehmen begebene Instrumente des zusätzlichen Kernkapitals und des Ergänzungskapitals, Art. 81-88
- Titel III: Qualifizierte Beteiligungen außerhalb des Finanzsektors, Art. 89-91
- Teil 3: Eigenmittelanforderungen, Art. 92-386
  - Titel I: Allgemeine Anforderungen, Bewertung und Meldung, Art. 92-106
    - Kapitel 1: Mindesthöhe der Eigenmittel, Art. 92-98
      - Abschnitt 1: Eigenmittelanforderungen an Institute, Art. 92-94
      - Abschnitt 2: Eigenmittelanforderungen an Wertpapierfirmen mit beschränkter Zulassung für die Erbringung von Finanzdienstleistungen, Art. 95-98
    - Kapitel 2: Berechnung und Meldepflichten, Art. 99-101
    - Kapitel 3: Handelsbuch, Art. 102-106
  - Titel II: Eigenmittelanforderungen für das Kreditrisiko, Art. 107-311
    - Kapitel 1: Allgemeine Grundsätze, Art. 107-110
    - Kapitel 2: Standardansatz, Art. 111-141
      - Abschnitt 1: Allgemeine Grundsätze, Art. 111-113
      - Abschnitt 2: Risikogewichte, Art. 114-134
      - Abschnitt 3: Anerkennung und Zuordnung von Bonitätsbeurteilungen, Art. 135-137
        - Unterabschnitt 1: Anerkennung von ECAI, Art. 135
        - Unterabschnitt 2: Zuordnung der Bonitätsbeurteilungen von ECAI, Art. 136
        - Unterabschnitt 3: Verwendung der Bonitätsbeurteilungen von Exportversicherungsagenturen, Art. 137
        - Unterabschnitt 4: Verwendung der Bonitätsbeurteilungen von ECAI zur Bestimmung des Risikogewichts, Art. 138-141
    - Kapitel 3: Auf internen Einstufungen basierender Ansatz (IRB-Ansatz), Art. 142-191
      - Abschnitt 1: Erlaubnis der zuständigen Behörden zur Anwendung des IRB-Ansatzes, Art. 142-150
      - Abschnitt 2: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge, Art. 151-157
        - Unterabschnitt 1: Behandlung der Art der Risikopositionsklasse, Art. 151-152
        - Unterabschnitt 2: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge für das Kreditrisiko, Art. 153-156
        - Unterabschnitt 3: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge für das Verwässerungsrisiko gekaufter Forderungen, Art. 157
      - Abschnitt 3: Erwartete Verlustbeträge, Art. 158-159
      - Abschnitt 4: PD, LGD und Laufzeit, Art. 160-165
        - Unterabschnitt 1: Risikopositionen gegenüber Unternehmen, Instituten, Zentralstaaten und Zentralbanken, Art. 160-162
        - Unterabschnitt 2: Risikopositionen aus dem Mengengeschäft, Art. 163-164

- Unterabschnitt 3: Beteiligungen, bei denen nach der PD- / LGD-Methode verfahren werden muss, Art. 165
  - Abschnitt 5: Risikopositionswert, Art. 166-168
  - Abschnitt 6: Anforderungen an die Anwendungen des IRB-Ansatzes, Art. 169-191
    - Unterabschnitt 1: Ratingsysteme, Art. 169-177
    - Unterabschnitt 2: Risikoquantifizierung, Art. 178-184
    - Unterabschnitt 3: Validierung der internen Schätzungen, Art. 185
    - Unterabschnitt 4: Anforderungen an Beteiligungspositionen bei der Verwendung interner Modelle, Art. 186-188
    - Unterabschnitt 5: Interne Unternehmensführung und Überwachung, Art. 189-191
- Kapitel 4: Kreditrisikominderung, Art. 192-241
  - Abschnitt 1: Begriffsbestimmungen und allgemeine Anforderungen, Art. 192-194
  - Abschnitt 2: Zulässige Formen der Kreditrisikominderung Art. 195-204
    - Unterabschnitt 1: Besicherung mit Sicherheitsleistung, Art. 195-200
    - Unterabschnitt 2: Absicherung ohne Sicherheitsleistung, Art. 201-203
    - Unterabschnitt 3: Arten von Derivaten, Art. 204
  - Abschnitt 3: Anforderungen, Art. 205-217
    - Unterabschnitt 1: Besicherung mit Sicherheitsleistung, Art. 205-212
    - Unterabschnitt 2: Absicherungen ohne Sicherheitsleistung und synthetische Unternehmensanleihen (Credit Linked Notes), Art. 213-217
  - Abschnitt 4: Berechnung der Auswirkung der Kreditrisikominderung, Art. 218-236
    - Unterabschnitt 1: Besicherung mit Sicherheitsleistung, Art. 218-232
    - Unterabschnitt 2: Absicherung ohne Sicherheitsleistung, Art. 233-236
  - Abschnitt 5: Laufzeitinkongruenz, Art. 237-239
  - Abschnitt 6: Kreditrisikominderung für Forderungskörbe, Art. 240-241
- Kapitel 5: Verbriefung, Art. 242-270
  - Abschnitt 1: Begriffsbestimmung, Art. 242
  - Abschnitt 2: Anerkennung der Übertragung eines signifikanten Risikos, Art. 243-244
  - Abschnitt 3: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge, Art. 245-266
    - Unterabschnitt 1: Grundsätze, Art. 245-248
    - Unterabschnitt 2: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge für Risikopositionen, die Gegenstand einer synthetischen Verbriefung sind, durch den Originator, Art. 249-250
    - Unterabschnitt 3: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge gemäß dem Standardansatz, Art. 251-258
    - Unterabschnitt 4: Berechnung der risikogewichteten Positionsbeträge gemäß dem IRB-Ansatz, Art. 259-266
  - Abschnitt 4: Externe Bonitätsbeurteilungen, Art. 267-270
- Kapitel 6: Gegenparteiausfallrisiko, Art. 271-311
  - Abschnitt 1: Begriffsbestimmungen, Art. 271-272
  - Abschnitt 2: Methoden zur Berechnung des Risikopositionswerts, Art. 273
  - Abschnitt 3: Marktbewertungsmethode, Art. 274
  - Abschnitt 4: Ursprungsrisikomethode, Art. 275



- Abschnitt 5: Standardmethode, Art. 276-282
- Abschnitt 6: Auf einem internen Modell beruhende Methode, Art. 283-294
- Abschnitt 7: Vertragliches Netting, Art. 295-298
- Abschnitt 8: Positionen im Handelsbuch, Art. 299
- Abschnitt 9: Eigenmittelanforderungen für Risikopositionen gegenüber einer zentralen Gegenpartei, Art. 300-311
- Titel III: Eigenmittelanforderungen für das operationelle Risiko, Art. 312-324
  - Kapitel 1: Allgemeine Grundsätze für die Verwendung der verschiedenen Ansätze, Art. 312-314
  - Kapitel 2: Basisindikatoransatz, Art. 315-316
  - Kapitel 3: Standardansatz, Art. 317-320
  - Kapitel 4: Fortgeschrittene Messansätze; Art. 321-324
- Titel IV: Eigenmittelanforderungen für das Marktrisiko, Art. 325-377
  - Kapitel 1: Allgemeine Bestimmungen, Art. 325
  - Kapitel 2: Eigenmittelanforderungen für das Positionsrisiko, Art. 326-350
    - Abschnitt 1: Allgemeine Bestimmungen und spezifische Instrumente, Art. 326-333
    - Abschnitt 2: Schuldtitel, Art. 334-340
      - Unterabschnitt 1: Spezifisches Risiko, Art. 335-338
      - Unterabschnitt 2: Allgemeines Risiko, Art. 339-340
    - Abschnitt 3: Aktieninstrumente, Art. 341-344
    - Abschnitt 4: Übernahmegarantien, Art. 345
    - Abschnitt 5: Eigenmittelanforderungen für das spezifische Risiko bei über Kreditderivate abgesicherten Positionen, Art. 346-347
    - Abschnitt 6: Eigenmittelanforderungen für OGA, Art. 348-350
  - Kapitel 3: Eigenmittelanforderungen für das Fremdwährungsrisiko, Art. 351-354
  - Kapitel 4: Eigenmittelanforderungen für das Warenpositionsrisiko, Art. 355-361
  - Kapitel 5: Verwendung interner Modelle zur Berechnung der Eigenmittelanforderungen, Art. 362-377
    - Abschnitt 1: Erlaubnis und Eigenmittelanforderungen, Art. 362-364
    - Abschnitt 2: Allgemeine Anforderungen, Art. 365-369
    - Abschnitt 3: Besondere Anforderungen an die Entwicklung von Modellen für spezifische Risiken, Art. 370-371
    - Abschnitt 4: Internes Modell für das zusätzliche Ausfall- und Migrationsrisiko, Art. 372-376
    - Abschnitt 5: Internes Modell für Korrelationshandelsaktivitäten, Art. 377
- Titel V: Eigenmittelanforderungen für das Abwicklungsrisiko, Art. 378-380
- Titel VI: Eigenmittelanforderungen für das Risiko einer Anpassung der Kreditbewertung /CVA-Risiko), Art. 381-386
- Teil 4: Großkredite, Art. 387-403
- Teil 5: Risikopositionen aus übertragenen Kreditrisiken, Art. 404-410
  - Titel I: Allgemeine Bestimmungen für diesen Teil, Art. 404
  - Titel II: Anforderungen an Anlegerinstitute, Art. 405-407
  - Titel III: Anforderungen an Sponsoren und Originatoren, Art. 408-410
- Teil 6: Liquidität, Art. 411-428
  - Titel I: Begriffsbestimmungen und Liquiditätsanforderungen, Art. 411-414
  - Titel II: Liquiditätsmeldungen, Art. 415-426
  - Titel III: Meldungen betreffend die stabile Finanzierung, Art. 427-428
- Teil 7: Verschuldung, Art. 429-430
- Teil 8: Offenlegung durch Institute, Art. 431-455
  - Titel I: Allgemeine Grundsätze, Art. 431-434
  - Titel II: Technische Kriterien für Transparenz und Offenlegung, Art. 435-451
  - Titel III: Anforderungen an die Verwendung bestimmter Instrumente oder Methoden, Art. 452-455
- Teil 9: Delegierte Rechtsakte und Durchführungsrechtsakte, Art. 456-463
- Teil 10: Übergangsbestimmungen, Berichte, Prüfungen und Änderungen, Art. 465-521
  - Titel I: Übergangsbestimmungen, Art. 465-501

- Kapitel 1: Eigenmittelanforderungen, zeitwertbilanzierte nicht realisiert Gewinne und Verluste und Abzüge, Art. 465-482
  - Abschnitt 1: Eigenmittelanforderungen, Art. 465-466
  - Abschnitt 2: Zeitwertbilanzierte nicht realisierte Gewinne und Verluste, Art. 467-468
  - Abschnitt 3: Abzüge, Art. 469-478
    - Unterabschnitt 1: Abzüge von Posten des harten Kernkapitals, Art. 469-473
    - Unterabschnitt 2: Abzüge von Posten des zusätzlichen Kernkapitals, Art. 474-475
    - Unterabschnitt 3: Abzüge von Posten des Ergänzungskapitals, Art. 476-477
    - Unterabschnitt 4: Auf Abzüge anwendbare Prozentsätze, Art. 478
  - Abschnitt 4: Minderheitsbeteiligungen und durch Tochterunternehmen begebene Instrumente des zusätzlichen Kernkapitals und des Ergänzungskapitals, Art. 479-480
  - Abschnitt 5: Zusätzliche Korrekturposten sowie Abzüge, Art. 481-482
- Kapitel 2: Bestandsschutz für Kapitalinstrumente, Art. 483-491
  - Abschnitt 1: Instrumente der staatlichen Beihilfe, Art. 483
  - Abschnitt 2: Instrumente, die keine staatlichen Beihilfen darstellen, Art. 484-491
    - Unterabschnitt 1: Bestandsschutz und Beschränkungen des Bestandsschutzes, Art. 484-488
    - Unterabschnitt 2: Einbeziehung von Instrumenten mit Kündigungsmöglichkeiten und Tilgungsanreiz in Posten des zusätzlichen Kernkapitals und des Ergänzungskapitals, Art. 489-491
- Kapitel 3: Übergangsbestimmungen für die Offenlegung von Eigenmitteln, Art. 492
- Kapitel 4: Großkredite, Eigenmittelanforderungen, Verschuldung und Basel-I-Untergrenze, Art. 493-501
- Titel II: Berichte und Prüfungen, Art. 502-519
- Titel III: Änderungen, Art. 520-521

# Enforcement internationaler Rechnungslegung – eine Analyse der ersten österreichischen Ergebnisse



Manuela Hirsch  
Fachhochschule des BFI Wien

## Abstract

Enforcement, d.h. die Rechtsdurchsetzung der IAS-Verordnung und damit die Überwachung der einheitlichen Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards innerhalb der EU, wird von den dafür in den einzelnen Mitgliedstaaten eingerichteten Institutionen vorgenommen. Zur Qualitätssicherung wacht die ESMA als zuständige europäische Institution über die möglichst einheitliche Vorgehensweise bei der Prüfung und Fehlerfeststellung. In Österreich agiert hier die Finanzmarktaufsicht zusammen mit der Österreichischen Prüfstelle für Rechnungslegung, um die Einhaltung der internationalen, aber auch nationalen Rechnungslegungsvorschriften zu überprüfen. Die Ergebnisse der ersten österreichischen Enforcement-Prüfungen und Fehlerveröffentlichungen liegen nun vor. Dieser Beitrag erläutert zunächst den organisatorischen Rahmen für die Prüfungen und untersucht anschließend die vorliegenden Informationen zur Aufnahme der Prüftätigkeit in Österreich; er schließt damit an den Überblicksbeitrag aus Band 20 an (Hirsch 2014).<sup>1</sup>

*Enforcement of international accounting standards and hence the supervision of consistent application of and compliance with IFRS by the reporting companies is seen to by each EU member state separately. Yet ESMA as the central European authority provides a framework to ensure a common approach. In Austria the Financial Market Authority together with the Austrian Financial Reporting Enforcement Panel were designated as competent authorities to enforce the correct use of international and also national accounting standards. The first enforcement examinations have taken place and errors in accounting reports have been published. This paper links to the previous article on the European Enforcement system (Hirsch 2014), provides an overview of the Austrian framework in place now and analyses these first results.*

## 1. Problemstellung und Begriffsabgrenzung

Der vorliegende Beitrag stellt eine Fortsetzung zum Beitrag „Enforcement internationaler Rechnungslegung – Das neue österreichische Modell“ aus Band 20 der FH-eigenen Schriftenreihe „Wirtschaft und Management“ dar (Hirsch 2014). Es soll der Frage nachgegangen werden, welche Ergebnisse die ersten Enforcement-Prüfungen in Österreich erbracht haben. Anschließend soll zum Vergleich auf die Situation in Deutschland eingegangen werden, wo bereits auf 10 Jahre Prüferfahrung zurückgeblickt werden kann. Den Abschluss bildet eine Übersicht über die neuen Prüfungsschwerpunkte, die zeigt, dass die Finanzmarktaufsicht in ihrer Formulierung bereits aus den Erfahrungen des ersten Jahres gelernt hat.

<sup>1</sup> Stand des Beitrags: November 2015.

Enforcement bezeichnet die Überwachung der Einhaltung der Rechnungslegungsvorschriften und stellt damit eine vertrauensschaffende Maßnahme gegenüber den Adressaten und Adressatinnen der Unternehmensberichterstattung dar. Im Kontext des vorliegenden Beitrags stehen dabei Berichte auf Basis der International Financial Reporting Standards (IFRS) im Fokus, daneben zählt aber auch die Überwachung der Einhaltung nationaler Vorschriften zu den Aufgaben der in Österreich mit Enforcement betrauten Stellen. Gemäß § 1 Abs 1 Rechnungslegungs-Kontrollgesetz (RL-KG) soll „nach Maßgabe des öffentlichen Interesses an der Richtigkeit der Finanzberichterstattung eine Prüfung der Rechnungslegung eines Unternehmens“ erfolgen. Umfasst sind von dieser Prüfung (derzeit) Unternehmen, deren Wertpapiere (Aktien, aber auch Anleihen, Genussscheine, Zertifikate etc.) zum Handel an einem geregelten Markt im Inland zugelassen sind. Als geregelter Markt gemäß § 1 Abs 2 Börsegesetz gelten an der Wiener Börse der amtliche Handel und der geregelte Freiverkehr (Wiener Börse 2015a).<sup>2</sup>

Die Finanzmarktaufsicht (FMA) ist in diesem Prozess die zentrale Kontrollbehörde und führt gemäß § 2 Abs 1 RL-KG Prüfungen anlassbezogen bei Vorliegen eines Verdachts auf Verstoß gegen die Rechnungslegungsvorschriften oder auch ohne Anlass selbst durch oder delegiert dies an eine Prüfstelle. Für die Unternehmen und deren Abschlussprüfer und -prüferinnen besteht gemäß § 4 RL-KG prinzipiell Mitwirkungspflicht. § 5 RL-KG regelt die Folgen der Prüfung: „(...) nach Maßgabe des öffentlichen Interesses an der Richtigkeit der Finanzberichterstattung“ kann die FMA per Bescheid anordnen, dass das Unternehmen den „von der FMA oder den von der Prüfstelle im Einvernehmen mit dem Unternehmen festgestellten Fehler“ inklusive Begründung und Hinweisbekanntmachung veröffentlichen muss. Von der Veröffentlichung kann weiters abgesehen werden, wenn diese den „berechtigten Interessen des Unternehmens“ schaden würde. Wird kein Fehler festgestellt, erfolgt darüber lediglich eine Mitteilung an das Unternehmen. § 7 RL-KG regelt die internationale Zusammenarbeit vor allem mit der European Securities and Markets Authority (ESMA), der europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde.

Gemäß § 8 Abs 1 RL-KG wurde im Jahr 2013 die Prüfstelle unter der Bezeichnung „Österreichische Prüfstelle für Rechnungslegung“ (kurz OePR) als unabhängiger, nicht auf Gewinn ausgerichteter und in Ausübung seiner Tätigkeit weisungsfreier Verein gegründet.

## **2. Klärung offener Fragen der Kompetenzverteilung zwischen FMA und OePR**

Österreich hat ein kombiniertes Enforcement-Modell eingerichtet, wodurch eine privatrechtlich organisierte Einrichtung mit einer staatlichen Behörde für die Prüfungstätigkeiten zusammenarbeitet. Die dabei bestehenden weitreichenden Durchgriffsrechte der FMA wurden von Anfang an als möglicherweise problematisch gesehen (siehe dazu z.B. einen Vortrag von Axel Berger im Jahr 2013, damals Vizepräsident der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR), in

---

<sup>2</sup> Mit einer Anpassung des RL-KG wird der Kreis an erfassten Unternehmen ab November 2015 präzisiert. § 1 Abs 1 erster Satz wird geändert und lautet in der Neufassung: „Die FMA ist Kontrollbehörde für die Einhaltung von Rechnungslegungsvorschriften durch Unternehmen, deren Herkunftsmitgliedstaat gemäß § 81a Abs. 1 Z 7 BörseG Österreich ist.“ (BGBl. I Nr. 98/2015).

Gaber/Groß 2013: 288). Bereits im November 2014 berichtete die Tageszeitung „Die Presse“, dass die OePR und die FMA „im Clinch“ lägen und dass darauf auch schon „Gelehrte im In- und Ausland“ aufmerksam geworden seien (Die Presse, o.A. 2014).

Im Zentrum der Auseinandersetzung standen dabei vor allem die ersten drei Paragraphen des RL-KG in Verbindung mit § 8 zur Einrichtung einer Prüfstelle. In § 3 Abs 1 RL-KG wird geregelt, wann die FMA auch bei Bestehen einer Prüfstelle dennoch selbst tätig werden kann:

- wenn die Prüfstelle die Verweigerung der Mitarbeit oder das Nichtakzeptieren des Ergebnisses durch das Unternehmen meldet,
- bei wesentlichen Zweifeln an der Richtigkeit des Ergebnisses oder an der Durchführung der Prüfung durch die Prüfstelle,
- wenn „die Prüfungsdurchführung durch die FMA unter Berücksichtigung des öffentlichen Interesses an der Richtigkeit der Rechnungslegung unter Wahrung der in § 18 Abs 1 AVG [Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz, d. Verf.] genannten Grundsätze in Einzelfällen geboten ist.“

Zülch, Hoffmann und Höltken diskutierten in ihrer Analyse der Rechtslage mögliche Rollenverteilungen in dem „konzeptionell zweistufig gestaltete[n] Enforcement-System“. Der Gesetzestext des RL-KG weist auf eine subsidiäre Rolle der FMA hin, die von den zuständigen Ministerien gebilligte Verfahrensordnung der OePR gewährt ihr eine noch aktivere Rolle und, so die Autoren, hat die Erfahrung in Deutschland gezeigt, „dass ein System regulierter Selbstregulierung möglichst ohne Einschaltung staatlicher Organe zu einer effektiveren Verbesserung der IFRS-Rechnungslegung führen kann, als ein rein staatliches System“ (Zülch/Hoffmann/Höltken 2014: 437f.). Demgegenüber sehen die Autoren aber die faktische Dominanz der FMA, welcher es aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen letztlich möglich sei, alle Enforcement-Prüfungen (auch) selbst durchzuführen, da ihr § 1 RL-KG „die primäre Prüfungskompetenz“ zuordne. Ob und in welcher Form die beiden Einrichtungen bei der Erstellung des Prüfplans (Stichprobenprüfungen) und bei der Festlegung der Prüfungsschwerpunkte zusammenarbeiten, sehen die Autoren als weiteres mögliches Problemfeld.

Muzak setzt mit seinem Beitrag die von Zülch, Hoffmann und Höltken aufgeworfene Diskussion fort. Er sieht allerdings die Dominanz der FMA als sachlich nicht begründet an und führt gerade auch die in § 8 RL-KG geregelte Weisungsfreiheit als Argument für die unabhängige Prüftätigkeit der OePR an (Muzak 2014: 549). Auch sei seiner Meinung nach der Ermessensspielraum in Bezug auf ein Anziehen von Prüfungen durch die FMA unter Verweis auf die „Berücksichtigung des öffentlichen Interesses“, welcher durch § 3 Abs 1 Z 3 RL-KG entsteht, durch den Hinweis auf das Allgemeine Verwaltungsverfahrensgesetz stark eingeschränkt und könne nicht nach „Belieben“ ausgelegt werden (Muzak 2014: 550). Gemäß dem Autor sieht das RL-KG letztlich also „ein duales Prüfsystem vor“ in dem die weisungsfreie Prüfstelle nach ihrer Einrichtung „vorrangig zu prüfen“ hat und der FMA diese Aufgabe nur ausnahmsweise zukommen kann (Muzak 2014: 551).

Ein erster Anlassfall in dieser Auseinandersetzung war bereits im Februar 2014 die bescheidmäßige Vorgabe von zu prüfenden Unternehmen durch die FMA an die OePR, wogegen die OePR sofort Beschwerde beim Bundesverwaltungsgericht eingelegt hat (GZ W204 2007298-1). Die OePR gibt dazu in ihrem Tätigkeitsbericht 2013 an, dass *„die Prinzipien zur Erstellung des Prüfplans für 2014 [...] Ende 2013 mit der FMA behandelt und basierend darauf, [...] im Jänner 2014 der Prüfplan festgelegt“* wurde (OePR 2014: 4). Die Auswahl der ersten Stichprobe per Zufallsgenerator (siehe dazu auch weiter unten) erfolgte Ende Jänner 2014 noch gemeinsam, die OePR stellte daher in ihrer Beschwerde die Frage nach der Notwendigkeit einer bescheidmäßigen Feststellung der gemeinsam festgelegten zu prüfenden Unternehmen durch die FMA und damit einer „formalen Anweisung“ (siehe dazu auch Hecht 2014a).

Dass derartige Kompetenzstreitigkeiten *„auf dem Rücken der Mitglieder“* ausgetragen werden könnten, befürchtete Ende 2014 z.B. auch die Industriellenvereinigung. Unternehmen seien direkt von der FMA mit der Aufforderung, Auskünfte über Jahresabschluss und Lagebericht zu erteilen, kontaktiert worden. Gemeinsam mit dem Aktienforum hatte die Industriellenvereinigung, beide auch Vereinsmitglieder der OePR, ein Gutachten in Auftrag gegeben, um die Kompetenzen zu klären. Dort wird der FMA ebenfalls lediglich eine unterstützende (*„subsidiäre“*) Funktion neben der Prüfstelle eingeräumt (Hecht 2014b).

Ein zweites Streitthema betraf die Weitergabe von Informationen zu den Prüfergebnissen (dazu z.B. Die Presse, o.A., 2015a). § 10 RL-KG behandelt u.a. die Anzeige- und Mitteilungspflichten der Prüfstelle. Bei Fehlerfeststellung ist eine Weiterleitung inkl. Begründung vorgesehen, sodass die FMA dann über die Veröffentlichung des Fehlers entscheiden kann. Die Weitergabe aller Prüfungsunterlagen, also auch jener, bei denen es zu keinen Fehlerfeststellungen kam, wäre für die FMA relevant, um die Richtigkeit des Ergebnisses und die ordnungsgemäße Durchführung beurteilen zu können. Gegen eine derartige umfassende Datenweitergabe argumentierte die OePR allerdings mit der Verschwiegenheitspflicht.

In einem Interview mit der „Presse“ zeigte sich im März 2015 der Vereinsvorstand der OePR und gleichzeitige Aufsichtsratsvorsitzende bei Schoeller-Bleckmann, Norbert Zimmermann, empört, dass die FMA Prüfungen an sich zieht und Unternehmen nochmals prüft, die bereits von der Prüfstelle geprüft wurden. Er stellte weiters in den Raum, dass sich Unternehmen auch anderen Börsenplätzen zuwenden könnten, wo sie derartige *„Schikanen nicht zu befürchten haben“* (Hecht 2015a und auch Die Presse, o.A., 2015b, mit einer Darstellung der FMA-Folgeprüfung des Unternehmens Palfinger).

Ähnlich äußerte sich im Mai 2015 anlässlich der Verleihung des Wiener Börse Preises schließlich auch Finanzminister Hans Jörg Schelling, der in seiner Rede eine Behinderung erfolgreicher Unternehmen durch *„vielleicht schikanöse Vorgangsweisen“* als *„nicht akzeptabel“* bezeichnete (Kordik 2015).

Im Juni 2015 wurde dann im Rahmen einer gemeinsamen Pressemitteilung von FMA und OePR bekannt gegeben, dass *„im Zuge eines Mediationsverfahrens vor dem Bundesverwaltungsgericht“*



die offenen Fragen zur Gesetzesauslegung und damit zu den einzelnen Zuständigkeiten geklärt werden konnten. Die OePR wird darin klar als „*unabhängig prüfende Instanz auf erster Stufe*“ und das von der FMA zu führende hoheitliche Verfahren als zweite Stufe bezeichnet. Weiteres wird darauf hingewiesen, dass „*ein klares Prozedere für den gegenseitigen Informationsaustausch und die Einsicht in die erforderlichen Unterlagen vereinbart*“ wurde (FMA 2015a).

Alle Verfahren vor dem Bundesverwaltungsgericht wurden daraufhin eingestellt und es bleibt nun abzuwarten, ob die Zusammenarbeit künftig in einer vertrauensvollen Atmosphäre erfolgen wird. Der vorliegende Beitrag geht in den nächsten beiden Abschnitten konkret auf die Tätigkeiten der OePR in den Jahren 2013 und 2014 ein. Grundlage dafür sind die vorgelegten Tätigkeitsberichte.

### 3. Überblick über die Tätigkeit der OePR im Jahr 2013

Mit September 2013 hat die Prüfstelle die Tätigkeit aufgenommen. Im ersten Tätigkeitsbericht, der auf der Website zugänglich ist, werden die vier Arbeitsschwerpunkte kurz dargestellt (OePR 2014). Insgesamt war die Prüfstelle in diesem ersten Rumpfbjahr damit befasst, alle Voraussetzungen für das Tätigwerden zu schaffen. Dies umfasste unter anderem die Abstimmung mit der Finanzmarktaufsicht sowie die Ausarbeitung von Vorschlägen für die nächsten Prüfungsschwerpunkte und für den Prüfplan, d.h. für die Stichprobenprüfungen. Für beides wurden Ende 2013 Vorschläge an die FMA gemacht (OePR 2013: 4 und OePR 2014: 4; auf den sich daraus später ergebenden Konflikt wurde bereits in Abschnitt 2 eingegangen). Des Weiteren wurde, auch unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Deutschen Prüfstelle (DPR) sowie der Schweizer Enforcementstelle (SIX EXCHANGE REGULATION), die konkrete Vorgehensweise bei der Durchführung von Prüfungen erarbeitet (OePR 2014: 3 und 5). Die diesbezügliche Informationsbereitstellung an Unternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften im Rahmen von Fachtagungen oder ähnlichen Veranstaltungen stellte einen weiteren Arbeitsschwerpunkt 2013 dar. Zur Umsetzung der in § 11 RL-KG vorgesehenen Verschwiegenheitspflicht wurden Richtlinien für die Mitglieder der Prüfstelle sowie alle für sie tätig werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlassen, und es wurde die notwendige Infrastruktur (Personal, Datenkommunikation, Zugang zu Fachliteratur) aufgebaut.

Bereits in der im Mai 2013 anerkannten Verfahrensordnung der Prüfstelle wurden die Informationen zur Organisation der Prüfstelle, zur Prüftätigkeit selbst sowie zu allgemeinen Bestimmungen zusammengefasst (OePR 2013). Gemäß § 5 der Verfahrensordnung, mit Verweis auf § 2 RL-KG, wird die Prüfstelle nach Maßgabe des gemeinsam mit der FMA ausgearbeiteten Prüfplans im Rahmen von jährlichen Stichprobenprüfungen oder anlassbezogenen, bei Vorliegen wesentlicher Verdachtsmomente, tätig. Gemäß § 5 Abs 3 (e) sollen Anlassprüfungen vorrangig behandelt werden; weiters sollen „*innerhalb eines Zeitraums von mehreren Jahren*“ alle in Frage kommenden Unternehmen geprüft werden (OePR 2013: 8f.).



Das in § 2 der Verfahrensordnung als Plenum vorgestellte Organ, bestehend aus der Leitungsperson, der stellvertretenden Leitungsperson und den weiteren Mitgliedern der Prüfstelle, übernimmt zentrale strategische Aufgaben, wie z.B. die Verabschiedung der Geschäftsordnung sowie die jährlichen Vorschläge an die FMA in Bezug auf Prüfplan und Prüfungsschwerpunkte (OePR 2013: 4).

Im Unterschied zu allen zehn bisher vorgelegten Tätigkeitsberichten der Deutschen Prüfstelle (DPR) findet sich im ersten Tätigkeitsbericht der österreichischen Prüfstelle 2013 kein Hinweis auf die entstandenen Kosten. Gemäß § 12 Abs 1 RL-KG erfolgt die Finanzierung der Prüfstelle durch jährliche Fixbeträge in Höhe von 7.500 €, die von den vom Enforcement-Mechanismus erfassten Unternehmen zu leisten sind. Dieser Betrag wurde im Rumpfbjahr 2013 einmalig auf 3.750 € herabgesetzt. Daneben leisten die Unternehmen noch einen variablen Betrag abhängig von der Marktkapitalisierung und zusätzlich zahlt jedes der aktuell 16 Vereinsmitglieder einen jährlichen Beitrag von 10.000 €. Zu den Vereinsmitgliedern zählen neben den bereits genannten, Industriellenvereinigung und Aktienforum, z.B. auch die Bundesarbeitskammer, die Kammer der Wirtschaftstreuhänder sowie die Wirtschaftskammer Österreich (OePR o.J.).

#### **4. Überblick über die Tätigkeit der OePR im Jahr 2014 und die ersten Ergebnisse**

Im Tätigkeitsbericht für das Jahr 2014 wurde zunächst über organisatorische Aktivitäten des ersten vollständigen Arbeitsjahres berichtet. Mit März 2014 umfasste das Plenum erstmals fünf Mitglieder, weshalb gemäß § 15 Abs 3 der Verfahrensordnung eine Geschäftsordnung verfasst werden musste. Mit Mai 2014 wurde ein Vorprüfungsausschuss eingerichtet, der über die Einleitung von Anlassprüfungen durch die OePR zu entscheiden hat. Eine Compliance-Richtlinie zur weiteren Konkretisierung der Verschwiegenheitspflicht für die Mitglieder der Prüfstelle im Zusammenhang mit Unternehmensdaten wurde erlassen, und der Prozess zum sicheren Datenaustausch wurde präzisiert und im Bericht kurz beschrieben (OePR 2015: 4f.).

Inhaltliche Grundlage für die ersten Prüfungen im Jahr 2014 bildeten die nachfolgenden sechs Prüfungsschwerpunkte, die gemäß § 1 Abs 2 RL-KG von der FMA festgelegt und veröffentlicht wurden.

**Tabelle 1:** Jährliche Prüfungsschwerpunkte 2013 (Quelle: FMA o.J.a)

Nr.	Prüfungsschwerpunkt	Präzisierung	Rechtsgrundlagenverweis
1	Wertminderung von nichtfinanziellen Vermögenswerten	Cashflowprognose Beschreibung der Schlüsselannahme bei der Ermittlung von Nutzwerten Sensitivitätsanalysen	IAS 36
2	Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	Eignung des Diskontierungszinssatzes Versicherungsmathematische Annahmen Auswirkungen des geänderten Standards Merkmale des Versorgungsplans	IAS 19
3	Fair Value-Bewertung und Offenlegung	Erfüllungsrisiko Bewertungsobjekt Anhangangaben Kaufpreisallokation bei Unternehmenszusammenschlüssen	IFRS 13 und IFRS 3
4	Angaben zu Bilanzierungsmethoden, Ermessen und Schätzungen	Qualitative Verbesserung der Angaben Forderung nach unternehmensspezifischer Offenlegung statt „inhaltsloser Texte“	IAS 1 und auch IAS 8, IFRS 10, 11 und 12
5	Bewertung und Offenlegung von Finanzinstrumenten	Qualitative und quantitative Angaben zu Risiken, insbesondere zum Liquiditätsrisiko, zu möglichen Risikokonzentrationen und zur Auswirkung von Leistungsstörungen auf die Finanz- und Ertragslage	IAS 39 und IFRS 7
6	Konzernlagebericht	Beschreibung wesentlicher Risiken und Ungewissheiten Analyse der Geschäftstätigkeit unter Einbeziehung zentraler finanzieller und nicht-finanzieller Leistungsindikatoren	§ 243 UGB

Bei der Festlegung der Prüfungsschwerpunkte wurde auf die „aktuelle europäische Wirtschaftslage“ und auf die Finanzkrise und die daraus folgenden „Marktturbulenzen“ Bezug genommen. Wiederholt finden sich, neben einer allgemeinen Forderung nach Transparenz, Begriffe wie Nachvollziehbarkeit, Konsistenz, Objektivität und Verständlichkeit. Zweimal wird auf „externe Hinweise“ oder „beobachtbare Informationen“ als zu bevorzugende Datengrundlage verwiesen (Prüfungsschwerpunkt 1 und 3); weiters findet sich die Forderung, bei der Beschreibung der Annahmen für die anzuwendenden Bewertungskonzepte „auf die unternehmensspezifische Situation“ einzugehen sowie allgemein die Berichterstattung im Anhang unternehmensspezifisch zu gestalten und nicht bloß den Regelungstext wiederzugeben. Mit dem fünften Prüfungsschwerpunkt wurde der Fokus auf Unternehmen des Finanzsektors gelegt, wobei damit Unternehmen anderer Branchen jedoch nicht ausgenommen werden sollten, sofern sie auch über wesentliche Finanzinstrumentepositionen verfügen. Die ersten fünf Themenbereiche betrafen konkrete IFRS-Bilanzierungsthemen und entsprachen damit den vorgegebenen ESMA-Schwerpunkten, der letzte Themenbereich basierte auf UGB-Vorschriften und stellt insofern eine spezifische Ergänzung dar (ESMA 2013 und FMA o.J.a).

Da nicht alle der Prüfung unterliegenden Unternehmen einen IFRS-Abschluss erstellen müssen, sondern alternativ z.B. die nationalen Vorschriften anwenden, wurde bei der Festlegung

der Prüfungsschwerpunkte noch darauf hingewiesen, dass die festgelegten Themenbereiche im Kontext „*der jeweils anwendbaren Rechnungslegungsstandards*“ heranzuziehen sind, ohne dies jedoch inhaltlich zu präzisieren (FMA o.J.a: 4).

Im Tätigkeitsbericht der OePR für das Jahr 2014 findet sich die Information, dass im Berichtszeitraum 30 Stichprobenprüfungen begonnen wurden und dafür zusätzlich jeweils ein bis drei unternehmensspezifische Themenbereiche neben den allgemein vorgegebenen Prüfungsschwerpunkten herangezogen wurden (OePR 2015: 7).

In Bezug auf die Stichprobenauswahl wird zunächst berichtet, dass ein entsprechendes Verfahren unter Berücksichtigung verschiedenster Parameter (ESMA-Vorgaben, Risikokriterien, unternehmensbezogene Kriterien und Zufallskriterien) eingerichtet wurde und dass „*sich die Stichprobe durch das Zusammenführen der Ergebnisse von zwei verschiedenen Zufallsgeneratoren, die auf zwei voneinander unabhängigen Computern laufen*“, zusammensetzt (OePR 2015: 6). Etwas genauer wird der Prozess im Beschluss des Bundesverwaltungsgerichts zur OePR-Beschwerde (siehe dazu Abschnitt 2 dieses Beitrags) beschrieben. Dort heißt es „*[d]abei sei ein Verfahren zur Anwendung gelangt, in welchem eine risikoorientierte Schichtung der Unternehmen in drei Gruppen dergestalt erfolgt sei, dass die Wahrscheinlichkeit, in den Prüfplan aufgenommen zu werden, für risikogeneigtere Gruppen erhöht worden sei.*“ (W204 2007298-1: 1f.) Alle Unternehmen des Prime Market Segments sollen aufgrund ihrer großen Bedeutung für den österreichischen Kapitalmarkt innerhalb von vier Jahren geprüft werden; für die anderen Unternehmen ist ein längerer Horizont von bis zu sieben Jahren vorgesehen (OePR 2015: 7). Zum Marktsegment ATX Prime zählen im Oktober 2015 39 Unternehmen (Wiener Börse 2015b).

Für die Auswahl der ersten Unternehmen wurde im Jänner und Oktober 2014 jeweils eine Stichprobenziehung durchgeführt. Zusätzlich wurde eine Anlassprüfung seitens der OePR eingeleitet (OePR 2015: 7). Im März 2014 wurde mit der ersten Prüfung begonnen, im zweiten Quartal wurden 14 Prüfungen begonnen, im dritten Quartal 6 und im letzten Quartal schließlich 10. Alle Unternehmen, die in 2014 von der OePR über die anstehende Prüfung informiert wurden, haben sich auch zur Mitwirkung bereit erklärt (OePR 2015: 8).

Unklar schien für die Unternehmen, aber auch für die Prüfstelle selbst, zunächst die Dauer der Verfahren. Für Zumtobel Group AG, eines der geprüften Unternehmen, waren Arbeitsaufwand und Dauer des Verfahrens im Vorfeld schwer einzuschätzen; letztlich dauerte das Verfahren sechs Monate (KPMG 2015). Den konkreten Ablauf der ersten Prüfungen beschrieb z.B. die Österreichische Post AG wie folgt: „*Es handelte sich hierbei um einen intensiven Prüfungsprozess mit mehreren Fragerunden. Die Fragen hatten einen hohen Detailierungsgrad [sic!].*“ (Fragebeantwortung an die IVA, IVA o.J.) Im Tätigkeitsbericht wurde die durchschnittliche Verfahrensdauer auf Basis der ersten Erfahrungen mit 7 bis 8 Monaten angegeben (OePR 2015: 8). Allerdings war bis März 2015 bei fünf Unternehmen, die bereits im Jänner 2014 ausgewählt und verständigt wurden, die Prüfung noch im Gange, wofür aus Sicht der OePR unterschiedliche Gründe bestanden (OePR 2015: 9).

Zum 31.3.2015 lagen die Ergebnisse für die ersten 20 Prüfungen vor. Bei sieben Unternehmen hatte der jeweils zuständige Prüfsenat Fehler festgestellt, die alle von den Unternehmen auch anerkannt wurden (OePR 2015: 8). Aufgrund der noch geringen Anzahl an Prüfungen wird von der OePR die Aussagekraft der vorliegenden Daten kritisch betrachtet, und es wird nur eine Tabelle mit zwölf Fehlerquellen präsentiert, die lediglich die Nummern und Namen der Rechnungslegungsstandards bzw. die UGB-Bilanzierungsthemen nennt. Einzig der Sachverhalt, dass bei allen drei geprüften Unternehmen, die nach UGB bilanzierten, Fehler vorlagen, wurde explizit herausgestrichen (OePR 2015: 10). Eine Gegenüberstellung mit den festgelegten Prüfungsschwerpunkten (siehe dazu Tabelle 1 oben) zeigt, dass hier auch weitere Standards geprüft wurden, die von der FMA in ihrem Dokument nicht explizit erwähnt wurden, deren Anwendung jedoch zu Fehlern geführt hatte (z.B. IFRS 8 zur Segmentberichterstattung oder IAS 7 zur Kapitalflussrechnung). IAS 19 als Prüfungsschwerpunkt findet sich nicht in der Fehlerquellenaufzählung, allerdings der damit in Zusammenhang stehende Standard IAS 37 zur Bildung von Rückstellungen.

Zur Anlassprüfung finden sich im Tätigkeitsbericht keine weiteren Informationen, und es bleibt damit offen, aus welchem Grund diese Prüfung begonnen wurde und ob und wenn ja, mit welchem Ergebnis sie abgeschlossen wurde.

Wie bereits im ersten Tätigkeitsbericht 2013 werden auch im Jahr 2014 von Seiten der OePR keine Angaben zur Finanzierung und zu den entstandenen Kosten der Prüftätigkeit gemacht. Nachfolgend wird daher nun auf weitere Datenquellen zurückgegriffen, um die ersten Ergebnisse näher zu analysieren.

Der Interessenverband für Anleger (IVA), die österreichische KleinanlegerInnenvertretung unter dem Vorsitz von Wilhelm Rasinger, legt den börsennotierten Unternehmen jährlich Schwerpunktfragen zu relevanten Themenbereichen vor. Gefragt wird z.B. nach Entlohnungsstruktur, MitarbeiterInnen-Beteiligung am Unternehmen, Höhe der Körperschaftsteuerzahlung, Anzahl der Dienstwagen etc. Die schriftlichen Antworten darauf werden auf der Website des Verbandes veröffentlicht (IVA o.J.).

Im Jahr 2014 wurde dabei die Frage nach den Vorbereitungen auf eine mögliche Enforcement-Prüfung gestellt; 41 Rückmeldungen wurden veröffentlicht. Viele Unternehmen machten hier Angaben, dass sie die internen Abläufe und Dokumentationsprozesse analysiert und adaptiert haben (IVA o.J. mit Verweis auf die einzelnen Dokumente dort). Immer wieder wurde auch auf Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten aus Deutschland, wo schon auf mehrere Jahre Prüferfahrungen zurückgegriffen werden kann, hingewiesen (so z.B. bei Raiffeisen Bank International AG und Warimpex Finanz- und Beteiligungs-AG). Bei der Einschätzung der Kosten gab es eine große Bandbreite. Von den 32 Unternehmen, die in 2014 die Fragen beantwortet hatten und auch zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Beitrags im ATX Prime gelistet sind, wurden die Sach- und Personalkosten für externe Beratungsleistungen zur Vorbereitung auf mögliche Enforcement-Prüfungen im Bereich zwischen 10.000 € (z.B. RHI AG) und 150.000 € (UNIQA) angegeben. Viele Unternehmen wiesen jedoch auch darauf hin, keinen oder nur einen vernachlässigbar geringen zusätzlichen Aufwand zu haben (z.B. DO & CO AG, Österreichische Post AG).

Drei Unternehmen führten auch die im Jahr 2014 an die OePR geleistete Gebühr an:

- AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG (gesamt 9.000 €)
- IMMOFINANZ AG (7.500 € fix und rund 27.000 € variabel)
- Zumtobel AG (gesamt 10.660 €).

Setzt man die berichteten variablen Anteile zur Marktkapitalisierung der drei Unternehmen zum 31.12.2013 (Quelle Wiener Börse) in Beziehung, ergibt sich ein Wert von rund 0,0006%.

Im Jahr 2015 wurde durch die IVA konkret nachgefragt, ob eine Prüfung durch die OePR durchgeführt wurde. Im Falle einer Prüfung wurde weiters nach deren Dauer, dem angefallenen Sach- und Personalaufwand sowie dem Ergebnis gefragt. Insgesamt haben 37 Unternehmen diese Fragen beantwortet, 29 davon sind mit Oktober 2015 im ATX Prime gelistet. Keine veröffentlichten Antworten auf die Fragen der IVA für das Jahr 2015 und damit zu einer eventuellen Prüfung finden sich bei

- conwert Immobilien Invest SE
- Mayr-Melnhof Karton AG
- UNIQA Insurance Group AG
- Zumtobel AG.

Wie sich in anderen Quellen zeigt, wurde sowohl bei Conwert (Graber 2015a) als auch bei Zumtobel (KPMG 2015) eine Prüfung durchgeführt. Weiters finden sich Artikel im Wirtschaftsteil der Tagespresse, welche die Hypoabwicklungsgesellschaft Heta als weiteres geprüftes Unternehmen nennen, bei dem auch Fehler in der Berichterstattung festgestellt wurden (Graber 2015b und 2015c). Eine diesbezügliche Fehlerveröffentlichung im Auftrag der FMA ist allerdings bis Oktober 2015 noch nicht erfolgt.

Die nachfolgende Tabelle fasst zunächst die (freiwilligen) Rückmeldungen jener acht Unternehmen an den Interessenverband für Anleger zusammen, die im Jahr 2014 eine Prüfung zum Geschäftsjahr 2013 hatten und auch im ATX Prime gelistet sind. Anschließend werden die Rückmeldungen von drei weiteren Unternehmen dargestellt, die gegenüber der IVA eine Prüfung durch die OePR bestätigt haben, allerdings nicht im ATX Prime gelistet sind.

**Tabelle 2:** Rückmeldungen an die IVA zu durchgeführten OePR-Prüfung 2014 (IVA o.J.)

Unternehmen	Angaben zur Prüfung
Durch die OePR 2014 geprüfte Unternehmen im ATX Prime	
Erste Group Bank AG	Art der Prüfung: keine Angabe Prüfung bereits abgeschlossen: Nein Datengrundlage: Jahresabschluss 2013 und Halbjahresabschluss 2014 Dauer: Beginn der Prüfung in 11/2014, erwartete Dauer 6 – 8 Monate Fehlerfeststellung: keine Angaben, Verfahren noch nicht abgeschlossen Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja Dafür entstandene Kosten: keine Angabe möglich, da Verfahren noch nicht abgeschlossen
Kapsch TrafficCom AG	Art der Prüfung: Stichprobenprüfung Prüfung bereits abgeschlossen: Ja Datengrundlage: keine Angabe Dauer: keine Angabe, (Abschluss 07/2015) Fehlerfeststellung: Nein Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja, PWC Dafür entstandene Kosten: 50.500 € im Wirtschaftsjahr 2014/15
Österreichische Post AG	Art der Prüfung: Prüfung ohne besonderen Anlass (d.h. Stichprobenprüfung) Prüfung bereits abgeschlossen: Ja Datengrundlage: Konzernabschluss und -lagebericht zum 31.12.2013 sowie Halbjahresfinanzbericht 2013[sic!] (Anm.: es wird zunächst auf den Halbjahresbericht 2013, dann aber auf das 1. Halbjahr 2014 verwiesen) Dauer: 7 Monate, (07/2014 – 01/2015) Fehlerfeststellung: Nein Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja, KPMG Dafür entstandene Kosten: rund 80.000 €
Palfinger AG	Art der Prüfung: Stichprobenprüfung Prüfung bereits abgeschlossen: Ja Datengrundlage: keine Angabe Dauer: keine Angabe, (Abschluss Ende 2014) Fehlerfeststellung: Ja, Veröffentlichung im Geschäftsbericht 2014:119f. Fehlerbereich: Konsolidierung von Gemeinschaftsunternehmen (IFRS 10) Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja, Ernst & Young Dafür entstandene Kosten: rund 11.000 €
S IMMO AG	Art der Prüfung: keine Angabe Prüfung bereits abgeschlossen: Ja Datengrundlage: keine Angabe Dauer: ca. 7 Monate Fehlerfeststellung: Nein Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: keine Angabe Dafür entstandene Kosten: rund 75.000 € zusätzlicher Sach- und Personalaufwand
Semperit AG Holding	Art der Prüfung: Stichprobenprüfung Prüfung bereits abgeschlossen: Ja Datengrundlage: keine Angabe Dauer: 7 Monate, (10/2014 – 04/2015) Fehlerfeststellung: Nein Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja Dafür entstandene Kosten: rund 100.000 €

Telekom Austria AG	<p>Art der Prüfung: Stichprobenprüfung          Prüfung bereits abgeschlossen: Ja          Datengrundlage: Konzernabschluss 2013 und Halbjahresabschluss 2014          Dauer: ca. 10 Monate (04/2014 – 01/2015)          Fehlerfeststellung: Ja, Veröffentlichung im Geschäftsbericht 2014:117 und durch FMA-Bescheid          Fehlerbereiche: Wertminderung des Firmenwerts (IAS 36), Sicherungsgeschäfte (IAS 39)          Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja, KPMG und Deloitte          Dafür entstandene Kosten: rund 191.000 € in den Jahren 2013, 2014 und 2015</p>
Verbund AG	<p>Art der Prüfung: keine Angabe          Prüfung bereits abgeschlossen: Ja          Datengrundlage: Konzernabschluss 31.12.2013 und die Zwischenberichte Q1-2/2013 und Q1-2/2014          Dauer: ca. 8 Monate (04/2014 – 11/2014)          Fehlerfeststellung: Nein          Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: keine Angabe          Dafür entstandene Kosten: rund 60.000 € Sachaufwand und 110.000 € interner Personalaufwand</p>
Weitere durch die OePR 2014 geprüfte Unternehmen (nicht im ATX Prime)	
Hirsch Servo AG	<p>Art der Prüfung: keine Angabe          Prüfung bereits abgeschlossen: Nein          Datengrundlage: keine Angabe          Dauer: Beginn der Prüfung Ende 2014          Fehlerfeststellung: keine Angaben, Verfahren noch nicht abgeschlossen          Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja          Dafür entstandene Kosten: „ca. 50 €“ [sic! Aufgrund anderer Angaben dürfte es sich wohl um 50 T€, d.h. 50.000 € handeln.]</p>
Oberbank AG	<p>Art der Prüfung: keine Angabe          Prüfung bereits abgeschlossen: Ja          Datengrundlage: keine Angabe          Dauer: ca. 8 Monate (04/2014 – 11/2014)          Fehlerfeststellung: Nein          Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja          Dafür entstandene Kosten: 283.000 € Beratungshonorar und zusätzlicher Personalaufwand in nicht quantifizierbarer Höhe (Überstunden)</p>
Schlumberger AG	<p>Art der Prüfung: keine Angabe          Prüfung bereits abgeschlossen: Ja          Datengrundlage: keine Angabe          Dauer: keine Angabe, (Beginn 10/2014)          Fehlerfeststellung: Ja, endgültiger Bescheid der FMA noch ausständig          Fehlerbereich: Wertminderung (IAS 36)          Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen: Ja          Dafür entstandene Kosten: rund 24.000 € im Wirtschaftsjahr 2014/15</p>

Alle neun Unternehmen, die gegenüber der IVA freiwillig über die bereits abgeschlossene OePR-Prüfung berichtet haben, führen zusätzliche Kosten in Zusammenhang mit der Prüfung an, vor allem für die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen. Die Bandbreite reicht dabei von 11.000 bis 283.000 €.



Von den neun Unternehmen, deren Prüfung bereits abgeschlossen war, geben drei an, dass Fehler festgestellt wurden. Sowohl Palfinger als auch die Telekom Austria haben daraufhin in den Geschäftsberichten 2014 entsprechende Korrekturen vorgenommen. Mittels Bescheid durch die Finanzmarktaufsicht wurde die Fehlerfeststellung in Bezug auf Telekom Austria mittlerweile auch auf der FMA-Website veröffentlicht (siehe unten). Bei Schlumberger AG stand zum Zeitpunkt der Beantwortung die Überprüfung durch die Finanzmarktaufsicht noch aus. Bei Erste Group Bank AG und bei Hirsch Servo AG war das Prüfverfahren zum Zeitpunkt der Beantwortung an die IVA noch nicht abgeschlossen.

Das Unternehmen Palfinger sah sich nach abgeschlossener Prüfung durch die OePR im Jahr 2015 mit einer weiteren Aufforderung zur Beantwortung eines Fragenkatalogs an die FMA konfrontiert (Die Presse, o.A. 2015b). Das Unternehmen SW Umwelttechnik gab gegenüber der IVA an, dass es im Jahr 2014 direkt im Rahmen einer Stichprobenprüfung durch die FMA geprüft wurde. Zum Zeitpunkt der Fragebeantwortung war die im Juli 2014 begonnene Prüfung noch im Gange. Das Unternehmen rechnete zu dem Zeitpunkt mit Kosten für externe Beratungsleistung von 50.000 – 60.000 € (IVA o.J.) Eine Fehlerfeststellung mittels Bescheid ist allerdings für die zwei Unternehmen bis Oktober 2015 nicht erfolgt.

Semperit wurde von der FMA im Rahmen einer Anlassprüfung zusätzlich zur Mitte April 2015 ohne Fehlerfeststellung beendeten OePR-Stichprobenprüfung geprüft (IVA o.J. und auch Hecht 2015b). Dabei wurden im Halbjahresabschluss zum 30.06.2014 von Seiten der FMA Fehler festgestellt, die Anfang November 2015 veröffentlicht wurden.

Auf der Website der Finanzmarktaufsicht unter dem Menüpunkt „Unternehmen / Emittenten / Enforcement“ finden sich daher mit Stichtag 6.11.2015 bislang zehn Fehlerveröffentlichungen gemäß § 5 Abs 2 RL-KG (in weiterer Folge als FV 1 bis FV 10 bezeichnet). Eine solche Veröffentlichung erfolgt gemäß Rechnungslegungs-Kontrollgesetz nach „*Maßgabe des öffentlichen Interesses an der Richtigkeit der Finanzberichterstattung*“. Die nachfolgende Tabelle gibt dazu einen kurzen Überblick.

**Tabelle 3:** Bis 6.11.2015 veröffentlichte Fehler gemäß § 5 Abs 2 RL-KG (FMA 2015b)

<b>Unternehmen</b> <i>(Quelle für Branchenzuordnung Wiener Börse o.J., außer für FV6)</i>	<b>Betroffenes Abschlussdokument</b> <i>(Bezeichnungen wie im Original)</i>	<b>Rechtsgrund- lagenverweis</b>	<b>Fehler und Fehlerausmaß</b> <i>(Hervorhebungen in Bezug auf GuV-Auswirkungen)</i>
<b>Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft (FV 1)</b>  Branche: Finanzwesen Subbranche: Banken	Halbjahresabschlüsse zum 30.06.2013 und zum 30.06.2014	IAS 34.16A(j) i.V.m. IFRS 13.91-93(h), .94-96, .98 und .99 sowie IFRS 7.25-26 und .28-30	Fehlende Angaben zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten
<b>Telekom Austria Aktiengesellschaft (FV 2)</b>  Branche: Technologie und Telekom Subbranche: Telekommunikation	Konzernabschluss zum 31.12.2013	IAS 36.59 i.V.m. IAS 36.104 (a) IAS 36.35 IAS 36.44 (b) IAS 36.54 IAS 39.97	Mehrere Fehler in der Bewertung des Firmenwerts „Mobilitel“ (fehlende Wertminderung, zu langer Detailplanungszeitraum, Berücksichtigung von zukünftigen Vorhaben bei Berechnung des aktuellen Nutzungswerts, unangemessener Diskontierungszinssatz), folglich Ergebnis vor Steuern, sowie Eigenkapital und Position Firmenwert, um mindestens 59,4 Mio. Euro <b>zu hoch</b> Verluste aus Sicherungsgeschäften (derivative Finanzinstrumente) wurden direkt im Eigenkapital statt in der GuV erfasst, folglich Ergebnis vor Steuern um mindestens 5,7 Mio. Euro <b>zu hoch</b>
<b>PORR Aktiengesellschaft (FV 3)</b>  Branche: Grundindustrie Subbranche: Bauwesen	Konzernabschluss zum 31.12.2013, Halbjahreskonzernabschlüsse zum 30.06.2013 und 30.06.2014	IAS 7.6 und IAS 7.43	Fehler im Ausweis in der Kapitalflussrechnung: der Cashflow (CF) aus der Betriebstätigkeit wurde in allen drei Berichtszeitpunkten zulasten des CF aus der Investitionstätigkeit zu hoch ausgewiesen. Grund hierfür waren Erlöse aus dem Verkauf von Finanzimmobilien, welche dem CF aus der Betriebstätigkeit zugerechnet wurden, sowie zeitliche Unterschiede bei der Bezahlung des Kaufpreises für erworbene Tochterunternehmen
<b>Krankenanstalten Immobilien-gesellschaft mbH (FV 4)</b>  Branche: Gesundheitswesen Subbranche: Immobilien	Halbjahresabschluss zum 30.06.2013	§ 222 Abs. 2 UGB	Fehlerhafter Ausweis in der Bilanz: Investitionszuschüsse i.H.v. 48 Mio. Euro wurden als Sonderposten zwischen Eigenkapital und Rückstellungen dargestellt, obwohl mit deren Rückzahlung gerechnet werden musste
<b>Volksbank Vorarlberg e. Gen. (FV 5)</b>  Branche: Finanzwesen Subbranche: Banken	Konzernabschluss zum 31.12.2013, Halbjahresfinanzberichte zum 30.06.2013 und zum 30.06.2014	IAS 21 bzw. IAS 1	Fehlerhafte Darstellung innerhalb der Eigenkapitalveränderungsrechnung, folglich Jahresergebnis 2013 um 0,9 Mio. Euro und sonstiges Ergebnis um 0,3 Mio. Euro <b>zu niedrig</b>

<p><b>Raiffeisenlandesbank Vorarlberg Waren- und Revisionsverband registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung (FV 6)</b></p> <p>Branche: Finanzwesen Subbranche: Banken</p>	<p>Jahresabschluss zum 31.12.2013, Halbjahresabschlüsse zum 30.06.2013 und zum 30.06.2014</p>	<p>§ 201 Abs. 2 Z 4 lit. a UGB § 201 Abs. 2 Z 3 i.V.m. § 201 Abs. 2, zweiter Satz UGB</p>	<p>Ausweis von noch nicht realisierten Veräußerungsgewinnen und Dividenden, folglich EGT zum 30.06.2013 um 11,2 Mio. Euro <b>zu hoch</b> Verstoß gegen das Gebot der Einzelbewertung bei zur Zinsabsicherung gehaltenen derivativen Finanzinstrumenten, folglich EGT zum 31.12.2013 um 7,7 Mio. Euro zu hoch und ebenfalls zum 30.06.2014 (ohne konkrete Betragsangabe)</p>
<p><b>UBM Development AG (FV 7)</b></p> <p>Branche: Finanzwesen Subbranche: Immobilien</p>	<p>Konzernabschluss zum 31.12.2013</p>	<p>IAS 1.82 i.V.m. IAS 1.97, IAS 1.99 und IAS 1.102 IAS 18.35 (b) und IFRS 8.32 IAS 7.31 und IAS 7.35 IAS 12.81 (e)</p>	<p>Fehlender separater Ausweis der Bestandsveränderungen in der GuV Fehlender separater Ausweis der Wertanpassung der Finanzimmobilien in der GuV Fehler in der Segmentberichterstattung in Bezug auf Erläuterung der Umsatzerlöse Fehlende separate Angaben in der Kapitalflussrechnung zu Zinsen, Steuern und Dividenden Fehlende Angabe zu noch nicht genutzten steuerlichen Verlusten sowie zum jeweiligen Verfallsdatum</p>
<p><b>Landes-Hypothekbank Steiermark (FV 8)</b></p> <p>Branche: Finanzwesen Subbranche: Banken</p>	<p>Jahresabschluss zum 31.12.2013</p>	<p>§ 201 Abs 2 Z 4 lit b UGB § 204 Abs 2 UGB</p>	<p>Fehlende Berücksichtigung eines Forderungsausfalls bei einem Kreditnehmer, folglich Forderungen zu hoch, Ergebnis vor Steuern um 1,5 Mio. Euro <b>zu hoch</b> ausgewiesen Zu geringe Abschreibung aufgrund voraussichtlich dauernder Wertminderung, folglich Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sowie Anteile an verbundenen Unternehmen um 0,5 Mio. Euro <b>zu hoch</b></p>
<p><b>Bank für Tirol und Vorarlberg Aktiengesellschaft (FV 9)</b></p> <p>Branche: Finanzwesen Subbranche: Banken</p>	<p>Halbjahresabschluss zum 30.06.2013, Konzernabschluss zum 31.12.2013, Halbjahresabschluss zum 30.06.2014</p>	<p>IAS 27.12 und IFRS 10.20</p>	<p>Fehlende Einbeziehung von Tochterunternehmen, Konzernabschluss zum 31.12.2013 zeigt ca. 11 Mio. Euro zu geringes Ergebnis vor Steuern sowie 137 Mio. Euro zu geringe Sachanlagen</p>
<p><b>Semperit Aktiengesellschaft Holding (FV 10)</b></p> <p>Branche: Industriegüter und Dienstleistungen Subbranche: Sonstige Industriegüter</p>	<p>Halbjahresabschluss zum 30.06.2014</p>	<p>IFRS 10.6 i.V.m. IFRS 10.7 und IFRS 10.2(b) und (c)</p>	<p>Fehler bei der Einbeziehung eines Beteiligungsunternehmens, über das keine ausreichende Verfügungsgewalt bestand, Halbjahresabschluss zum 30.06.2014 zeigt um mindestens 20 Mio. Euro zu hohe Umsatzerlöse und eine um mindestens 60 Mio. Euro zu hohe Bilanzsumme</p>

Der Bereich der FMA-Website, der die Veröffentlichungen enthält, trägt die Überschrift „*Fehlerveröffentlichungen gemäß § 5 Abs. 2 RL-KG*“, die einzelnen Dokumente bzw. Textabschnitte auf den Unternehmenswebsites, auf die dann – mit Ausnahme der FV 1 und 10 – mittels Link verwiesen wird, heißen dort jedoch zumeist nur allgemein „*Veröffentlichungen gemäß § 5 Abs. 2 RL-KG*“. Das Wort Fehler findet sich lediglich im Dateinamen der FV 9. In allen Dokumenten bzw. Textabschnitten findet sich dann allerdings die Formulierung, dass die der Überprüfung zugrunde liegende Berichterstattung fehlerhaft ist. Die einleitende Formulierung „*aus folgenden Gründen fehlerhaft*“ kann dabei als eine Art Standard-Textbaustein identifiziert werden und wird, mit Ausnahme von FV 3 und FV 5, von den acht anderen Unternehmen verwendet.

Die Raiffeisenlandesbank Vorarlberg weist als einziges Unternehmen in ihrer Fehlerveröffentlichung (FV 6) einleitend darauf hin, dass sie in den Prüfplan 2014 „*ohne besonderen Anlass*“ aufgenommen wurde. Die weitere Formulierung lässt aus Sicht des Unternehmens ebenfalls noch kein Eingeständnis eines Fehlers vermuten, sondern verweist auf durch die OePR „*festgestellte Sachverhalte, deren Veröffentlichung mit Bescheid durch die FMA vorgeschrieben wurde*“. Schließlich findet sich aber auch hier die Formulierung einer „*aus folgenden Gründen fehlerhaft[en]*“ Berichterstattung.

Die FV 4 der Krankenanstalten Immobiliengesellschaft mbH wurde auf der Website der Muttergesellschaft Steiermärkische Krankenanstaltengesellschaft m.b.H. (KAGes) veröffentlicht. Die FV 1 ist die kürzeste Veröffentlichung und wurde, so wie auch FV 10, auf Antrag des Unternehmens durch die FMA lediglich auf deren Website veröffentlicht.

Eine Kategorisierung der veröffentlichten Fehler ist aufgrund der geringen Anzahl und großen Heterogenität schwierig. Es zeigt sich allerdings, dass vier der zehn beanstandeten Unternehmen Fehler im Ausweis der Daten gemacht haben, ein Unternehmen hat Angaben zur Gänze unterlassen. Mit weiteren Veröffentlichungen ist, auch nach den hier bereits vorgestellten Ergebnissen, zu rechnen.

Um zukünftig zur Fehlervermeidung beizutragen, findet sich auf der Website der FMA ein spezielles Angebot. Pre-Clearance, d.h. die Erteilung von Auskünften zu Rechnungslegungsfragen vor Veröffentlichung der Abschlüsse, als Präventionsmaßnahme ist in Österreich direkt bei der FMA angesiedelt. Ziel ist es, zur weiteren Qualitätsverbesserung der Rechnungslegung beizutragen und damit auch das Vertrauen der Berichtsadressatinnen und -adressaten zu stärken. Auskunft wird dabei nur für die Erstellung von IFRS-Abschlüssen angeboten. Zentrale Fragestellungen werden auch im Rahmen von ESMA-Arbeitsgruppentreffen auf internationaler Ebene besprochen, um so eine innerhalb der EU möglichst einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten. Über die Anfrage und die erteilte Auskunft herrscht Verschwiegenheit; die FMA empfiehlt allerdings, im Fall einer Prüfung durch die OePR die Ergebnisse des Pre-Clearance-Verfahrens mitzuteilen (FMA o.J.b).

## 5. Vergleich zur Arbeit der Deutschen Prüfstelle in 2014

Deutschland blickt bereits auf 10 Jahre Erfahrung im Umgang mit Enforcement-Prüfungen zurück. Eisenschmidt und Scheel analysieren in einem Beitrag die vorgelegten Tätigkeitsberichte und fassen zusammen, dass seit den ersten Prüfungen im Jahr 2005 über 1.000 Verfahren abgeschlossen wurden, wobei die durchschnittliche Fehlerquote über alle Untersuchungsjahre hinweg bei knapp 21% liegt. Als häufigste Fehlerursache wurde im Untersuchungszeitraum die Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen (Käufe und Verkäufe) identifiziert. Immer wieder Anlass zur Beanstandung bietet jedoch auch die verbale Berichterstattung in Anhang und Lagebericht (Eisenschmidt/Scheel 2015: 410). In einer ebenfalls 2015 veröffentlichten Untersuchung zeigten sich aber dennoch Belege für deutliche Verbesserungen der Berichtsqualität zum Themenfeld „Wertminderung/Impairment-Test“. Laut den Autoren stehen diese Verbesserungen im Zusammenhang mit der Tätigkeit der DPR; dieses Themenfeld war zwischen 2006 und 2014 einer der Prüfungsschwerpunkte (Müller/Reinke 2015).

Im Jahr 2014 hat die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung (DPR) 104 Prüfungen durchgeführt: bei 99 erfolgte die Auswahl auf Basis einer Stichprobe, drei waren Anlassprüfungen und zwei waren Prüfungen im Auftrag der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin). Bei 13 Prüfungen wurden Fehler in der Rechnungslegung festgestellt. Die Fehlerquote konnte damit im Vergleich zum Vorjahr leicht gesenkt werden; im Jahr 2013 wurden bei 14% der 110 Prüfungen Fehler festgestellt. Noch vor drei Jahren lag die Fehlerquote bei 25% (DPR 2015: 3). Die Stabilisierung der Fehlerquote führt die DPR unter anderem darauf zurück, dass eigene präventive Maßnahmen wie Workshops mit Personen aus Vorständen und Aufsichtsräten Wirkung zeigen und sich die Prüfungen mittlerweile zum fixen Element für Emittenten und Abschlussprüfungsunternehmen entwickelt haben. Allerdings wird auch das Ausscheiden kleinerer Unternehmen aus den geregelten Märkten und damit aus dem Wirkungsbereich des Enforcement-Mechanismus als Grund angeführt (DPR 2015: 4). Die hohen Fehlerquoten bei kleineren Unternehmen zeigten sich auch in der zusammenfassenden Analyse der 10jährigen Prüftätigkeit (Eisenschmidt/Scheel 2015: 408). In einer Untersuchung der offiziell kommunizierten Gründe für ein sogenanntes „Downlisting“, d.h. den Wechsel aus dem regulierten Markt in ein Marktsegment mit geringeren Anforderungen, wurden sehr häufig die zu hohen Kosten der Börsennotierung (in 69 von 84 Fällen im Zeitraum 2005 bis 2014) genannt. In 34 Fällen wurde explizit aber auch die geringe Unternehmensgröße als Grund für den Wechsel und damit für den Entzug aus dem Enforcement-Prüfungsbereich angegeben (Pasch/Schmeling/Starke 2015).

Insgesamt wurden im Jahr 2014 in Deutschland 29 Einzelfehler festgestellt, wobei 12 Fehler Angaben in Anhang und/oder Lagebericht betrafen und 17 auf Schwierigkeiten bei der Anwendung der IFRS zurückzuführen waren. Die Zustimmungsquote der Unternehmen zu den festgestellten Fehlern lag bei, aus Sicht der DPR erfreulichen, 77% bzw. 10 von 13 Unternehmen. Jene drei Fälle, in denen das geprüfte Unternehmen mit der Fehlerfeststellung nicht einverstanden war, wurden zur erneuten Prüfung an die BaFin übergeben, in zwei dieser Fälle wurde das Prüfergebnis letztlich bestätigt und veröffentlicht (DPR 2015: 7f.). Eine Suche im Bundesanzeiger, der Online-Plattform der BaFin, zeigt für den Zeitraum 1.1. bis 31.12.2014 insgesamt zehn

Fehlerveröffentlichungen, im Jahr 2015 gab es bis 15.10.2015 weitere acht Veröffentlichungen (Bundesanzeiger o.J.).

Im Unterschied zu Österreich beantwortet in Deutschland die DPR selbst sogenannte „fallbezogene Voranfragen“. Im Jahr 2014 wurde dieses Angebot nur einmal in Anspruch genommen, im Vorjahr gab es vier derartige Anfragen (DPR 2012 und DPR 2015: 15). Seit der Einführung 2009 wurde dieses Angebot insgesamt nur 16-mal genutzt (Eisenschmidt/Scheel 2015: 407f.) Es bleibt daher abzuwarten, ob das Pre-Clearance-Angebot der FMA stärker genutzt werden wird.

## 6. Europäische Zusammenarbeit und Ausblick

Laut aktuell vorliegendem ESMA-Bericht, der Auskunft über Enforcement-Prüfungen aller EU-Enforcement-Einrichtungen gibt, wurden im Jahr 2014 von den rund 6.400 betroffenen Unternehmen ca. 1.500 Emittenten geprüft. Bei 306 Unternehmen wurden wesentliche Fehler in den Halbjahres- und/oder Jahresabschlüssen festgestellt (ESMA 2015: 5 und 18f.).

Mit insgesamt 7 ESMA-Stellungnahmen zu neuen Standardentwürfen sowie 14 Stellungnahmen zu IFRS-Interpretationen wurde die Zusammenarbeit mit dem IASB, der für die Entwicklung neuer IFRS zuständigen Institution mit Sitz in London, fortgesetzt (ESMA 2015: 24f.). Das IASB definiert seinerseits die weltweit konsistente Anwendung der IFRS (weiterhin) als Ziel und beschreibt im aktuellen Jahresbericht die ESMA als „natürliche Verbündete“, die durch ihre Tätigkeit gleichfalls den Schutz der Investorinnen und Investoren in den Vordergrund stellt (IFRS Foundation 2015: 8).

Die OePR untermauert die bislang erfolgreiche Bilanz für Österreich (100% Teilnahmequote, 100% Fehlerakzeptanzquote im ersten Prüfungsjahr) damit, dass die Prüfpersonen den „richtige[n] Blick für die Wesentlichkeit eines Fehlers“ hätten, wodurch an die Adressatinnen und Adressaten der Unternehmensberichte und mithin der Prüfungsergebnisse keine „Bagatellfehler“ gemeldet würden. Die erhoffte „präventive Wirkung“ des Enforcement-Mechanismus hat sich aus Sicht der OePR somit eingestellt, nicht zuletzt auch durch den „informellen Erfahrungsaustausch“ zwischen den Unternehmen und die Fehlerveröffentlichungen durch die FMA (OePR 2015: 11, Hecht 2015c).

Die nächste Stichprobenauswahl wurde im März 2015 vorgenommen, wobei wiederum 30 Unternehmen gezogen wurden. Davon haben 29 Wertpapiere, die zum Handel an einem österreichischen geregelten Markt zugelassen sind. Diese stellen damit den Prüfplan 2015 dar (OePR 2015: 11 f.).



Die FMA hat gemäß § 1 Abs 2 RL-KG die nachfolgenden Prüfungsschwerpunkte für das zum 31.12.2014 oder später endende Geschäftsjahr festgelegt (FMA o.J.c):

- Konsolidierung (IFRS 10, IFRS 12)
- Gemeinsame Vereinbarungen (IFRS 11, IFRS 12)
- Sonstige Angaben im Zusammenhang mit IFRS 10 und IFRS 11
- Angaben und Bewertung latenter Steueransprüche (IAS 12)
- Kapitalflussrechnung (IAS 7)
- Abgrenzung und Bilanzierung von Finanzanlage- und Finanzumlaufvermögen (UGB).

Die ersten vier Themenbereiche entsprechen den ESMA-Schwerpunkten (siehe dazu ESMA 2014: 1), der fünfte Themenbereich wurde als Ergebnis der ersten Prüferfahrungen als zusätzlicher Schwerpunkt gesetzt, der letzte Themenbereich basiert auf Themenvorschlägen der OePR, die sich speziell an Unternehmen, die nach UGB bilanzieren, richten. Schließlich werden noch betroffene Banken aufgefordert, die Auswirkungen des im Jahr 2014 durch die EZB durchgeführten Asset Quality Review (AQR) darzustellen (FMA o.J.c: 6; zum AQR siehe z.B. EZB 2014).

Die (erstmalige) Anwendung der Standards IFRS 10, 11 und 12 steht im Vordergrund; wiederum wird aber auch die „*Finanzkrise und das gegenwärtig langsame Wirtschaftswachstum*“ als Ursache für mögliche Schwierigkeiten bei der Bilanzierung genannt, diesmal sollen die Prüfungen auch die Verlustvorträge im Zusammenhang mit latenten Steuern analysieren (FMA o.J.c: 4 und ESMA 2014: 1).

Mit BGBl. I Nr. 98/2015 wurden, wie bereits in Abschnitt 1 kurz erwähnt, die vom österreichischen Enforcement-Mechanismus erfassten Unternehmen in § 1 RL-KG präzisiert. Bislang hatten laut der Aufsichtsbehörde ESMA nur Deutschland und Österreich auf die Listung an einer inländischen Börse abgestellt, alle übrigen EU-Mitgliedstaaten jedoch auf das Herkunftsland des emittierenden Unternehmens. Mit der neuen Fokussierung auf „*Unternehmen, deren Herkunftsmitgliedstaat gemäß § 81a Abs. 1 Z 7 BörseG Österreich ist*“, wird daher eine mögliche „*Zuständigkeitslücke*“ geschlossen. Diese Formulierung tritt mit 26.11.2015 in Kraft (Erläuterung zu BGBl. I Nr. 98/2015: 8).

Diese Reform des Rechnungslegungs-Kontrollgesetzes, die im Juli 2015 beschlossen wurde, ist Teil einer umfassenden Änderung des Börsegesetzes sowie des Kapitalmarktgesetzes, um die EU-Richtlinie 2013/50/EU zur Harmonisierung der Transparenzanforderungen umzusetzen. Damit einher ging auch eine Stärkung und Erweiterung der Sanktionsmöglichkeiten durch die FMA. Die im Börsegesetz neu eingefügten §§ 95a bis 95e enthalten die Regelungen zu Strafbestimmungen und Veröffentlichungen.

Eine parallele Ergänzung durch die §§ 163a bis 163d im Strafgesetzbuch, die ebenfalls im Juli 2015 beschlossen wurde und mit 1. Jänner 2016 in Kraft treten wird, fasst die bislang über mehrere Gesetze verteilten Regelungen zusammen und trägt damit zu einer einheitlichen



Behandlung des Straftatbestandes der „Bilanzfälschung“ bei. Dieser Änderung ging ein längerer Diskussionsprozess voraus, zu dessen Zielen die Vereinheitlichung des Tatbestandes und der Strafen, die Differenzierung zwischen Taten der Organe der Unternehmen und Taten externer Prüfpersonen sowie eine „*Beschränkung auf das wirklich Strafwürdige*“ zählten (Erläuterung zu BGBl. I Nr. 112/2015: 25).

Eine erste Evaluierung des Rechnungslegungs-Kontrollgesetzes durch das Finanzministerium ist gemäß § 19 RL-KG bis spätestens 31.12.2015 vorzunehmen. Ob dabei Formulierungen angepasst werden, um die zugewiesenen Rollen der OePR und FMA im zweistufigen Verfahren weiter zu präzisieren, oder ob durch die dank Mediationsverfahren erzielte Übereinkunft keine weitere Änderung erforderlich sein wird, bleibt zu beobachten. Mit 9.10.2015 ist jedenfalls bereits ein weiterer Gesetzesänderungsentwurf im Nationalrat eingelangt, der unter anderem die für § 1 RL-KG bereits erfolgte Präzisierung des Unternehmensbegriffs auch für § 8 Abs 1 RL-KG in Bezug auf die Prüfstelle enthält (Österreichisches Parlament o.J.).

### **Literaturverzeichnis**

Bundesanzeiger (o.J.): Fehlerbekanntmachungen, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (21.10.2015).

Die Presse, o.A., (2014): Deutschland interessiert die österreichische Bilanzpolizei. In: Die Presse, 20.11.2014.

Die Presse, o.A., (2015a): Schelling droht, im Streit der Aufseher einzugreifen. In: Die Presse, 20.05.2015.

Die Presse, o.A., (2015b): Eskalation eines Machtkampfs. In: Die Presse, 04.03.2015.

DPR (2012): Fallbezogene Voranfragen, [http://www.frep.info/docs/fallbezogene\\_voranfragen/info\\_fallbezogene\\_voranfragen.pdf](http://www.frep.info/docs/fallbezogene_voranfragen/info_fallbezogene_voranfragen.pdf) (19.10.2015).

DPR (2015): Tätigkeitsbericht 2014, [http://www.frep.info/docs/jahresberichte/2014/2014\\_tb.pdf](http://www.frep.info/docs/jahresberichte/2014/2014_tb.pdf) (08.10.2015).

Eisenschmidt, K. / Scheel J. (2015): 10 Jahre Enforcement in Deutschland: Ein Überblick zur Arbeit der DPR und den wesentlichen Fehlerquellen. In: IRZ, Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung, 10 (10), 405-410.

ESMA (2013): European common enforcement priorities for 2013 financial statements, [http://www.esma.europa.eu/de/system/files/2013-1634\\_esma\\_public\\_statement\\_-\\_european\\_common\\_enforcement\\_priorities\\_for\\_2013\\_financial\\_statements\\_1.pdf](http://www.esma.europa.eu/de/system/files/2013-1634_esma_public_statement_-_european_common_enforcement_priorities_for_2013_financial_statements_1.pdf) (20.10.2015).

ESMA (2014): ESMA sets enforcement priorities for listed companies' financial statements, Pressemitteilung vom 28.10.2014, [http://www.esma.europa.eu/de/system/files/2014-1310\\_esma\\_sets\\_enforcement\\_priorities\\_for\\_listed\\_companies\\_financial\\_statements\\_final.pdf](http://www.esma.europa.eu/de/system/files/2014-1310_esma_sets_enforcement_priorities_for_listed_companies_financial_statements_final.pdf) (19.10.2015).

ESMA (2015): ESMA Report on Enforcement and Regulatory Activities of Accounting Enforcers in 2014, [http://www.esma.europa.eu/de/system/files/2015-659\\_activity\\_report\\_on\\_accounting\\_enforcers\\_in\\_europe\\_in\\_2014.pdf](http://www.esma.europa.eu/de/system/files/2015-659_activity_report_on_accounting_enforcers_in_europe_in_2014.pdf) (19.10.2015).

EZB (2014): Eingehende Prüfung der EZB zeigt, dass die Banken weitere Massnahmen ergreifen müssen, Pressemitteilung vom 26.10.2014, <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2014/html/pr141026.de.html> (19.10.2015).

FMA (o.J.a): Jährliche Prüfungsschwerpunkte 2013 gemäß § 1 Abs. 2 RL-KG, <https://www.fma.gv.at/de/unternehmen/emittenten/enforcement.html> (10.10.2015).

FMA (o.J.b): Information der dem Rechnungslegungs-Kontrollgesetz unterliegenden Unternehmen zum Pre-Clearance durch die Finanzmarktaufsicht, [https://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam\\_download/secure.php?u=0&file=14587&t=1445363975&hash=f12a8c3eb08a03c6059292ab785233ca](https://www.fma.gv.at/typo3conf/ext/dam_download/secure.php?u=0&file=14587&t=1445363975&hash=f12a8c3eb08a03c6059292ab785233ca) (15.10.2015).

FMA (o.J.c): Jährliche Prüfungsschwerpunkte 2014 gemäß § 1 Abs. 2 RL-KG, [https://www.fma.gv.at/fileadmin/media\\_data/3\\_Unternehmen/08\\_Emittenten/Enforcement/FMA\\_Pruefungsschwerpunkte\\_2014.pdf](https://www.fma.gv.at/fileadmin/media_data/3_Unternehmen/08_Emittenten/Enforcement/FMA_Pruefungsschwerpunkte_2014.pdf) (10.10.2015).

FMA (2015a): FMA und OePR klären offene Fragen der Rechtsauslegung und Zusammenarbeit, Pressemitteilung vom 18.06.2015, <https://www.fma.gv.at/de/ueber-die-fma/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detail/article/fma-und-oepr-klaren-offene-fragen-der-rechtsauslegung-und-zusammenarbeit.html> (19.10.2015).

FMA (2015b): Fehlerveröffentlichungen gemäß § 5 Abs. 2 RL-KG, <https://www.fma.gv.at/de/unternehmen/emittenten/enforcement/fehlerveroeffentlichungen-gemaess-5-abs-2-rl-kg.html> (09.11.2015).

Gaber, T. / Groß, C. (2013): Aktuelle Themen im Rechnungswesen und Controlling – Tagungsbericht zur RECON 2013. In: RWZ, Recht & Rechnungswesen 23 (9), 288-291.

Graber, R. (2015a): Tauziehen um Neuausrichtung der Conwert. In: Der Standard, 31.05.2015.

Graber, R. (2015b): Anadi-Eigner wollen Hypo-Einstieg versüßt haben. In: Der Standard, 21.04.2015.

Graber, R. (2015c): Heta widerspricht Bilanzpolizei. In: Der Standard, 01.05.2015.

- Hecht, J. (2014a): Bilanzpolizei – wer hat das Sagen? In: Die Presse, 13.08.2014.
- Hecht, J. (2014b): Bilanzpolizei: Die Industriellenvereinigung will Klarheit. In: Die Presse, 10.12.2014.
- Hecht, J. (2015a): Zimmermann: „Gelten für die FMA denn keine Gesetze?“. In: Die Presse, 04.03.2015.
- Hecht, J. (2015b): Jettmar: „Wir suchen nicht Fehler um des Fehlers willen“. In: Die Presse, 11.02.2015.
- Hecht, J. (2015c): Offensive: Telekom legt Fehler offen. In: Die Presse, 16.02.2015.
- Hirsch, M. (2014): Enforcement internationaler Rechnungslegung – Das neue österreichische Modell. In: Wirtschaft und Management, Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, FH des BFI Wien, Band 20, Juni 2014, 55-83, [http://www.fh-vie.ac.at/var/em\\_plain\\_site/storage/original/application/b8e069dd121266d3a3df2f538794e93b.pdf](http://www.fh-vie.ac.at/var/em_plain_site/storage/original/application/b8e069dd121266d3a3df2f538794e93b.pdf) (19.10.2015).
- IFRS Foundation (2015): Annual report 2014, <http://www.ifrs.org/About-us/IFRS-Foundation/Oversight/Annual-reports/Documents/IFRS-Foundation-Annual-Report-2014.pdf> (14.10.2015).
- IVA (o.J.): HV-Schwerpunktfragen, <http://www.iva.or.at/schwerpunktfragen.php> (09.11.2015).
- Kordik, H. (2015): Bürokratie: Viel geprüftes Österreich. In: Die Presse, 01.06.2015.
- KPMG (2015): Enforcement in Österreich: Präventivwirkung bestätigt, Presseausendung 4. Mai 2015, <http://www.kpmg.at/wer-wir-sind/presse/pressemitteilungen/presse-detail/2724-enforcement-in-oesterreich-praeventivwirkung-bestaetigt.html> (08.10.2015).
- Müller, S. / Reinke, J. (2015): Nach acht Jahren als Prüfungsschwerpunkt der DPR: Eindeutige Verbesserungen bei den Anhangangaben zum Impairment-Test. In: IRZ, Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung, 10 (9), 349-355.
- Muzak, G. (2014): Rechnungslegungskontrolle in Österreich: Ist die Rollenverteilung zwischen FMA und Prüfstelle wirklich ungeklärt? In: KoR, Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung 14 (11), 548-551.
- OePR (o.J.): Vereinsmitglieder, <http://www.oepr-afrep.at/traegerverein/vereinsmitglieder.html> (20.10.2015).
- OePR (2013): Verfahrensordnung der Prüfstelle, mit Bescheid vom 22. Mai 2013 anerkannte Fassung, [http://www.oepr-afrep.at/fileadmin/user\\_upload/Verfahrensordnung\\_lt\\_Bescheid\\_BMF.pdf](http://www.oepr-afrep.at/fileadmin/user_upload/Verfahrensordnung_lt_Bescheid_BMF.pdf) (15.10.2015).

OePR (2014): Tätigkeitsbericht der Prüfstelle für den Zeitraum vom 01. September 2013 – 31. Dezember 2013, [http://www.oepr-afrep.at/fileadmin/user\\_upload/2013\\_Taetigkeitsbericht\\_der\\_Pruefstelle\\_V2.pdf](http://www.oepr-afrep.at/fileadmin/user_upload/2013_Taetigkeitsbericht_der_Pruefstelle_V2.pdf) (08.10.2015).

OePR (2015): Tätigkeitsbericht der Prüfstelle für das Jahr 2014, [http://www.oepr-afrep.at/fileadmin/user\\_upload/Taetigkeitsbericht\\_der\\_Pruefstelle\\_2014.pdf](http://www.oepr-afrep.at/fileadmin/user_upload/Taetigkeitsbericht_der_Pruefstelle_2014.pdf) (08.10.2015).

Österreichisches Parlament (o.J.): Börsegesetz, Rechnungslegungs-Kontrollgesetz u.a., Änderung (155/ME), [http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/ME/ME\\_00155/index.shtml](http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXV/ME/ME_00155/index.shtml) (21.10.2015).

Pasch, L. / Schmeling, A. / Starke, D. (2015): Wechsel vom regulierten Markt in den Freiverkehr in Deutschland – Eine Analyse der Unternehmenscharakteristika und Motive. In: *Corporate Finance*, 2015 (9), 295-305.

Wiener Börse (o.J.): Überblick über die gelisteten Unternehmen, <http://www.wienerbourse.at/investors/listedcompanies/> (17.10.2015).

Wiener Börse (2015a): Jahresstatistik 2014, [http://www.wienerbourse.at/static/cms/sites/wbag/media/de/pdf/prices\\_statistics/yearly\\_statistics/2014.pdf](http://www.wienerbourse.at/static/cms/sites/wbag/media/de/pdf/prices_statistics/yearly_statistics/2014.pdf) (15.10.2015).

Wiener Börse (2015b): Indexzusammensetzung ATX Prime, <http://www.indices.cc/indices/details/atpx/composition/> (19.10.2015).

Zülch, H. / Hoffmann, S. / Höltken, M. (2014): FMA und OePR – Ein Beitrag zur derzeit ungeklärten Rollenverteilung im österreichischen Enforcement. In: *KoR, Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung* 14 (9), 437-440.



Katharina Silberbauer

# Dual-Career Support and Relocation Willingness



**Katharina Silberbauer**  
University of Latvia

## Abstract

The purpose of the paper is to explore the influence of on-assignment dual-career support on relocation willingness. The article is based on survey data collected from a large organization in the oil and gas industry. The author argues in favor of the proposition that dual-career support has the potential to lead to increased relocation willingness. However, the findings suggest that dual-career support will not have the same outcome for every couple, as individual backgrounds are very different and not all concerns can be overcome by dual-career support. The probability that company-sponsored support will increase relocation willingness is highest if the host environment is not inhospitable and expatriates are aware of the dual-career policy. As its main limitation, the study focused solely on the preferences of technical and managerial employees from one company in the oil and gas industry. The findings must therefore be understood in the context of this environment and should be tested in other settings to prove replicability. Based on the research results, HR practitioners are advised to set up or adjust their international assignment guidelines to fit the needs of dual-career couples. The paper contributes to the research by providing evidence that dual-career support positively influences relocation willingness.

*Die Zielsetzung des Beitrags ist es, den Einfluss von Dual-Career-Unterstützungsmaßnahmen während Entsendungen auf die Mobilität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu analysieren. Der Beitrag basiert auf Umfragen in einem großen Unternehmen in der Öl- und Gasbranche. Die Autorin argumentiert, dass Dual-Career-Unterstützung das Potenzial hat zu einer erhöhten Bereitschaft für Auslandsentsendungen zu führen. Allerdings deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Unterstützungsmaßnahmen nicht das gleiche Ergebnis für jedes Paar haben, da die einzelnen Profile sehr unterschiedlich sind und nicht alle Bedenken durch Dual-Career-Unterstützung überwunden werden können. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Unterstützungsmaßnahmen die Mobilität erhöhen, ist am höchsten, wenn das Gastland nicht unwirtlich ist und den Expatriates die Dual-Career-Richtlinie bekannt ist. Die wichtigste Einschränkung dieser Studie ist, dass der Fokus ausschließlich auf Präferenzen der technischen und leitenden Mitarbeiter/innen von einem Unternehmen in der Öl- und Gasindustrie war. Die Ergebnisse sind daher in Zusammenhang mit diesem Umfeld zu verstehen. Die Ergebnisse sollten in weiteren Studien getestet werden, um die Reproduzierbarkeit zu belegen. Auf Grundlage der Forschungsergebnisse wird HR-Praktiker/innen empfohlen, internationale Entsenderichtlinien zu erstellen bzw. soweit anzupassen, dass sie den Bedürfnissen von Dual-Career-Paaren entsprechen. Die Studie unterstützt die Forschung im Bereich der Mobilität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch den Nachweis, dass Dual-Career-Unterstützung die Mobilität positiv beeinflusst.*

## 1. Introduction

For many international corporations and an increasing number of small and medium-sized enterprises assigning employees from one branch office to another has become an indispensable part of everyday business. Although international assignments have already become more standardized over time, the decrease of single breadwinner households turns out to influence the selection process of potential expatriates as well as the general outcome of international assignments. Dual-career couples – with both partners pursuing careers – represent a threat to the mobility of today's workforce. Family issues are one of the main reasons for expatriate failure (Lee 2007: 411-412).

Among others, Stahl et al. (2002: 225) consider non-work-related issues such as family situation and dual-career couples to be important but under-studied aspects in the expatriate literature. Several studies (e.g. Krause-Nicolai 2005) have shown that the occupation of the expatriate's partner plays a major role when it comes to the success of an international assignment. Consequently, companies have tried to implement different kinds of measures to prevent assignments failing due to dual-career issues. However, the outcome of these policies remains unclear. Few studies have considered the expatriate adjustment process from the spouse's point of view. In light of increasing numbers of dual-career couples, this is a research gap that still needs to be covered (Andreason 2008). There are several reasons why a company should consider expatriate spouses in their assignment policies, one being the improved performance of expatriate managers (Harvey 1998: 324).

International assignments are always expensive but poor performance or early returns are even more costly. It is difficult to quantify the actual costs beyond transfer and salary. However, a study from the late 1980s estimated that direct costs of expatriate failure for American companies amounted to some two billion USD a year, which is likely to have increased since then (Jack/Stage 2005: 49). Practitioners report that the average cost to a company in the first year of an international assignment is more than USD 250.000. The cost of a failed expat contract is estimated at about three times the employee's annual package (Vermeulen 2011). Another study gives an estimation of assignment costs ranging from three to six times the local employment costs (Ernst & Young 2012: 20).

In a survey conducted by the Permits Foundation, 51% of the organizations claimed that assignment offers were refused due to partner employment concerns. The majority of respondents estimated that between one and ten per cent of assignments were refused, but there was a large variety among the responses (Permits Foundation 2012: 7). The newest survey indicates that the two most common reasons for turning down an international assignment are family concerns (37%) and spouse/partner's career (19%) (Brookfield Global Relocation Services 2014: 48).

The purpose of the paper is to explore the influence of on-assignment dual-career support on relocation willingness and to show that it is in a company's strategic HR interest to offer dual-career support that fits the needs of the expatriate population.



## 2. Relocation Willingness

Considering the growing internationalization of companies, it is necessary to have internationally mobile employees. Haines and Saba (1999: 41) identify three typical barriers for accepting an international assignment: career development, finances and family ties. International mobility policies that address the spouse and family members' concerns are considered to be valued most by parents, especially those in dual-career couples (Haines/Saba: 43). Haines and Saba (49) also found that high relocation willingness leads to fewer career, financial and family concerns. This means people who are intrinsically motivated to accept an international assignment will not ask for many additional benefits. International HR managers are further advised to study employees' life cycles to discover 'strategic windows' of opportunity for dual-career couples to move abroad, which would help facilitate career succession planning (Harvey et al. 2009: 19). Haines and Saba (1999: 50) additionally mention that family-friendly benefits are considered more important for families with a larger number of accompanying children. Generally speaking, employees with children typically have higher levels of work interference with family than other employees (Keeney et al. 2013).

Konopaske et al. (2005: 407) name the following factors creating pressure on the spouse from inside and outside the family system:

- presence of children at home,
- caretaking and social needs of elderly relatives living near (or with) the family,
- the degree to which the spouse has an 'adventurous' personality,
- job and career issues, and
- whether or not the organization provides career support for the spouse.

According to Konopaske et al. (408), it is important to consider spouse relocation willingness because this influences manager willingness to assume a global assignment. In view of increasing numbers of dual-career couples, relocation willingness will continue to decrease (Fischlmayr 2001: 776). Andreason (2007: 24) supports this view based on the rising number of dual-career couples paired with an aging population and other family-related situations. This will lead to difficulties in regard to the available pool of candidates for foreign assignments and will consequently affect the recruitment process. Of course, in addition to family factors such as living near elderly relatives or children at home, individual factors (spouse job involvement and spouse adventurousness) and organizational aspects (importance of career support from manager's company) of relocation willingness should also be considered (Konopaske et al.: 409). This illustrates the complex environment influencing a spouse's decision to relocate or not and ultimately affecting a manager's willingness to accept an international assignment. Even though Konopaske et al. give a comprehensive overview, the author of this paper would add the societal perspective, as the expectations and norms of the surrounding society are also influential.

### 3. Dual-Career Support

To overcome the negative consequences of dual-career relationships, companies have developed a variety of support measures to be offered to their employees. The ways in which companies offer organizational support differ widely. Saxena and Bhatnagar (2009: 84) note that corporate policies are still mainly built around the outdated belief that the (male) employees have a support system at home and can focus exclusively on their professional lives. Nevertheless, companies have identified several family-friendly policies such as part-time work, flexible schedules, job-sharing, alternative work locations, workplace nursery, resource and referral programs and support groups (e.g. Hanis 2005: 24-29). However, many organizations still restrict family-friendly programs to women-friendly childcare support (Hein 2005: 62). Companies only now realize that work-family programs need to take a broader perspective. Even though companies have started to introduce such measures, they have not assessed and compared costs that would result from adopting family-friendly arrangements (Hein 2005: 25). Research data implies that smaller companies are less likely to offer family-friendly benefits than large firms (Ruhm 2004: 4). Hein (2005: 28) adds that family-friendly programs are most popular in high-skilled industries and sectors where the costs of losing and replacing an employee are high and the benefits of family-friendly practices are easier to quantify.

Dual-career support covers company-sponsored support aimed at enhancing the mobility of dual-career couples, especially by supporting the expatriate spouse's professional career. Dowling and Welch (2004) point out that there are several methods of supporting the spouse's career:

- inter-company networking (the employer supports the spouse in finding a job in the same location but at a different company),
- job hunting assistance (e.g. employment agency fees, career counseling, work permit assistance),
- intra-company employment (the spouse is offered a job in the same branch office),
- on-assignment career support (e.g. lump sum payments for education expenses, professional association fees, seminar attendance, language training, employment agency fees, career development activities).

This shows that dual-career support is not necessarily bound to paid employment in the host country. For various reasons (such as work permit restrictions, language barriers or non-acceptance of formal education) actual work might not be possible. Therefore, measures that support the spouses' careers not immediately but only in the long run are included in dual-career support policies. Konopaske et al. (2005: 420) mention the same career support methods, but add the introduction to decision-makers in other multinational companies in the host country as a possible form of overseas career support for spouses. They also highlight the importance of intercultural training and introducing spouses to repatriated spouses of former expatriates. Expatriates often wish to receive a reimbursement for spouse education costs and help with arranging work permits for the partner (Suutari/Tornikoski 2001: 400). Bauer and Taylor (2001: 137) advise

companies to offer language courses and intercultural training for spouses and to support them with building social networks, e.g. by arranging social events, providing cultural counsellors and pre-relocation training, which will lead to more successful assignments. Cultural differences play an important role in various stages of an international assignment. Of course, the largest impact is experienced by the expatriate during the assignment. Lack of sensitivity, ignorance and ethnocentricity can lead to frustration, misunderstanding or inability to adjust to the local culture. Failure in the business context and an early return to the home country are logical consequences (Fischlmayr/Kopecek 2012: 142).

Suutari and Tornikoski (2001: 398) report spouse-related disadvantages, such as loss of the spouse's salary and pension contributions during the international assignment. The expatriates also asked for compensation for the second income because the household income was lower during the assignment. Paid employment for accompanying spouses would usually improve the dual-career dilemma, but few companies provide spouse employment opportunities (Thornton/Thornton 1995: 60). Importantly, the financial position of a dual-career couple also makes a difference when it comes to work-family interference. Wealthier couples could afford to hire some help, which reduces household responsibilities (Stringer-Moore 1981: 395).

Solomon (1996: 38) names the following challenges accompanying partners are faced with when they try to find work:

- immigration regulations barring foreigners from working,
- language,
- lack of transferable skills to meaningful available work,
- scarcity of volunteer opportunities,
- cultural barriers that do not allow women to perform certain jobs – paid or voluntary,
- lack of knowledge about educational opportunities.

There are different answers to the above-mentioned problems. Harvey (1998: 325) summarizes spouse support from different assignment policies: job-related assistance (counselling and preparation for overseas career opportunities, job support within a multi-national corporation or with international counterparts, professional international placement assistance, support for advanced education opportunities, creating tasks for spouses) and operational support (realistic 'preview' of international relocation/Look & See trip, flexible housing solutions/commuting options, short-term assignments) and other occasional support. Even if family-friendly policies exist, availability is still subject to supervisory discretion, which means they might not be equally accessible (Crompton et al. 2007: 9).

There certainly are many different ways to support dual-career couples during international assignments. According to the Brookfield Survey Report (2010), companies most frequently assist the expatriate spouse with language training (85%), educational assistance (38%) and

company-sponsored work permits (34%). Punnett (1997) provides an overview of the most important spouse assistance programs (see below).

**Table 1:** Ranking of activities for spouses (5=very important)

Ranking	Activities
4.33	Company help in obtaining necessary papers (work permits etc.) for spouse
4.28	Adequate notice of relocation
4.24	Pre-departure training for spouse and children
4.23	Counselling for spouse regarding work/activity opportunities in foreign location
4.05	Employment networks coordinated with other international networks
3.97	Help with spouse's re-entry into home country
3.93	Financial support for education
3.76	Compensation for spouse's lost wages and/or benefits
3.71	Creation of a job for spouse
3.58	Development of support groups for spouses
3.24	Administrative support (office space, secretarial services etc.) for spouses
3.11	Financial support for research
3.01	Financial support for volunteer activities
2.9	Financial support for creative activities

Source: Punnett 1997: 249

The above table shows that all activities rank quite high among the survey participants, but obviously support with immigration documents is appreciated the most. In contrast, financial support for creative activities has the lowest ranking. The above activities match the experiences the author of this paper has made during her own professional career. Compliance with all immigration regulations is essential especially for nationalities that require visas and work permits. Naturally, this is a prerequisite for any further activities in the host country and therefore has priority.

Punnett (1997: 250-251) highlights that the spouse should be considered in the entire assignment life cycle, meaning pre-assignment, early assignment, late assignment and post-assignment. Pre-assignment measures typically include Look & See trips, language training and intercultural training. The early assignment phase is usually more informal, with support groups consisting of local managers and spouses. If the expatriates survive the culture shock, they enter the late assignment stage, where the most important aspect is keeping in touch with the home company/country. The post-assignment stage usually also contains a culture shock and readjustment difficulties.

Harvey (1998: 321) argues that the level and quality of support for the dual-career couple will be influenced by the family background (quality of the marriage), the social network in the new environment, the similarity between the home and host support systems and the individual characteristics of the couple (willingness to seek and provide support). Besides this, cross-cultural motivation and psychological empowerment were found to positively influence initial adjustment

in the host country (Firth et al. 2014). A survey among 31.571 Canadian employees showed that 75% of the respondents are currently married or living in a relationship and 69% are part of a dual-income family (Duxbury/Higgins 2003: xi). Apart from the fact that the number of dual-career couples is on the rise, other aspects are likewise gaining in importance. In addition to the change from single- to dual-earner households, plenty of new structures such as single-parent, step-, blended and gay and lesbian families are challenging conventional thinking about work and family (Barnett 1999: 148).

Apart from the above-mentioned needs, considering the following three different groups of spouses is also recommended because each has different requirements (Punnett 1997: 247-248):

- female spouses who do not expect to work abroad ('traditional expatriate spouses'): major concern is cultural adjustment;
- female spouses who do expect to work abroad: major concern is job/educational opportunities;
- male spouses who predominantly expect to work abroad: major concern is job opportunities and emotional support;

Several studies have illustrated that the professional situation of expatriate spouses is heavily affected by international assignments. The Brookfield Survey Report (2010), for example, shows that whereas 50% of the interviewed spouses were employed prior to the foreign assignment, not surprisingly, only a small number – 9% – were employed both before and during the assignment. Even though this figure might not be the same for every position and location – for other figures see, for example, the Permits Foundation Survey 2008 – it still shows that employment rates decrease considerably for trailing spouses. This is closely related to the spouses' career orientation. Partners who are highly career-oriented before the international assignment are also more likely to find a job during and after the assignment.

Some companies could argue that including the spouse in the assignment process is discriminating against other employees. Brummelhuis and van der Lippe (2010: 187) note that single expatriates might feel envious or excluded when confronted with a family-supportive culture. However, if the policies are transparent and clear for everybody and the spouses are willing to participate, this problem can be solved (Punnett 1997: 254). Companies that consider offering the accompanying partner a job in the company should also think about possible risks. Since the spouse does not have to go through a demanding recruiting process, other candidates could feel discriminated against and might even sue the company (Stringer-Moore 1981: 394). Nevertheless, companies could mention in their job ads that they encourage couples to apply, which could attract candidates who might not have applied otherwise (Stringer-Moore 1981: 395). Overall, there are plenty of possibilities to support dual-career couples. Companies should review which ones best fit their employees and corporate strategies.

The advantages of dual-career support are evident. Expatriate spouses are directly affected by most of the policies and can benefit from the company-provided support systems once, as a prerequisite, they have been made aware of them. The measures can either help them on an emotional level, for instance through improved adjustment to the new culture; on a professional level, e.g. by cost coverage for educational expenses; on an operational level, e.g. with paid childcare facilities; or in financial terms, for example through compensation for lost income.

At the same time, the policies usually do not directly involve the expatriate. Nevertheless, Van der Zee et al. (2005: 239) identify spillover effects in relationships in terms of subjective well-being, meaning that emotional stress is transferred from one partner to the other. If the partner feels bad, the expatriate will also suffer. Therefore, companies should consider on-assignment support to prevent detrimental spillover effects from the spouse to the expatriate (leading to decreased productivity) and low employee mobility if the company does not care about the spouses. The Brookfield Survey Report (2010) shows family concerns and spouse/partner's career to be the main reasons for refusing an assignment, while the most important factor in terms of assignment failure is spouse dissatisfaction. It appears that spillover of partner issues to the expatriate is a significant factor in assignment failure (Cole/Nesbeth 2014).

Not only people's own success influences the well-being but also the well-being of others surrounding them (Christakis/Fowler 2009). This means that beyond the fulfillment of own needs the need fulfillment of others can influence a person's well-being (Tay/Diener 2011). When it comes to making the decision to go on an assignment and the transition during an assignment the extent of support for the spouse and family are crucial for expatriates (Collings et al., 2011). Over the last decades support for the spousal career has become more relevant and the extent of spousal career support can have a substantial influence on the success of an assignment (van der Velde et al. 2005). The provision of support at work, development opportunities at work, family social support and family adjustment can be perceived as resources but can be a stressor in case of absence (Schütter/Boerner 2013).

Even though the literature supports the idea of dual-career programs, reality seems to lag behind (Anderson 2001: 114). Krause-Nicolai (2005) has found that preparation, on-assignment support and reintegration of dual-career couples are insufficient in German companies. Her empirical results show that the solutions for expatriate couples are typically not employer-initiated but based on private commitment. She argues that companies could achieve considerably higher satisfaction among dual-career couples by providing some custom-tailored support. Higher satisfaction would also go along with less stress and increased productivity. Even though the possibility of work for the spouse in the host country is an important factor, this does not determine the decision for or against an international assignment (Krause-Nicolai 2005: 225). Still, many dual-career couples appreciate career counselling.

However, one common approach will not be sufficient as employees' needs differ based on gender, age and family development (Lingard/Francis 2005: 1045). Lingard and Francis (1053) therefore suggest offering a cafeteria system of benefits which enables employees to choose from a

range of salary and benefit packages. This would be especially helpful because requirements change as a life cycle progresses. From a practical point of view, however, this could cause challenges for benefit administration. In a cafeteria system it is essential to keep track of all benefits claimed, which may lead to an increased workload for the mobility department and might also give rise to negotiations on the expatriates' part.

Offering dual-career support definitely creates an additional financial burden for companies. However, the literature suggests that the actual costs are insignificant compared to the achieved savings (e.g. Bello/Tinder 2009: 39):

- Without dual-career support resistance from the family will make a move more unlikely.
- Dissatisfaction at home leads to reduced productivity at the workplace.
- Higher retention rates reduce the costs of an assignment.
- Family-friendly policies bring a competitive advantage (meaning that a company might be able to attract candidates who would otherwise not have been available).

When looking at the benefits provided through international assignment policies, it is important to note that expenses for dual-career support are marginal compared to the total costs of an assignment (typically less than 1%). At the same time they could make a considerable difference for the overall outcome of the assignment (Bello/Tinder 2009: 39). Nevertheless, it might be difficult for companies to measure the benefits and costs related to the provided support.

If no support is provided by the expatriate employer, the expatriates themselves have to put effort into the situation of their spouses, which will have negative effects on their organizational loyalty, job commitment and mobility (Kupka/Cathro 2007: 964). It is clear that if employees need to invest time in their spouses' career situations, less time is spent on their own work, which is not in the employer's interest.

In summary, the author concludes that dual-career support leads to increased relocation willingness.

#### **4. Methodology and Sample**

Apart from the literature review, there were three stages of empirical work: first, an online survey for expatriates; second, an analogous survey for their spouses; and third, a questionnaire for the responsible Expatriate Manager of the same company. The empirical data has been analyzed using descriptive statistics.

As the empirical part of this paper is based on self-reporting questionnaires, there are obvious limitations such as self-reporting bias. The author has tried to overcome the drawbacks of this



method by ensuring confidentiality. Moreover, the questionnaire was sent to a trial group before it was sent to all relevant recipients. Given that some respondents had to fill in the questionnaire in a language other than their mother tongue, it was also a defined goal to pose simple and precise questions. To reduce language problems, the questionnaire was provided in English and German to offer some flexibility. However, it cannot be ruled out that some questions were possibly misinterpreted due to language difficulties.

An email was sent to all 422 active expatriates of one international company who had declared to be married or in a relationship (48 of which were women). The employer perspective was captured through a questionnaire for the Expatriate Manager of the company. In total, 241 expatriates and 108 expatriate spouses participated in the study. 70.35% of the expatriates were transferred to or within Europe, 16.81% to Asia, 7.96% to Africa and 4.87% to Australia/New Zealand.

The high number of male expatriates (85.96%) is not surprising as the oil & gas industry is a business with a predominantly male workforce. In 2011, 92.2% of staff in the oil & gas sector were male (Hays 2012, 18). Of the expatriates addressed 11.38% were female. The female response rate of 14.04% shows that women receiving the survey were more likely to respond than men.

The majority of the expatriates (42.29%) were in the 30-40 age group. The age distribution among the partners shows a similar picture, with a majority in the range between 30 and 40 years of age (52.27%), but the partners tend to be younger than the expatriates (see below). This is not surprising given that in a marriage men are typically older than women (Eurostat 2008: 19).

The age factor is an interesting parameter to see the life-cycle stage the expatriates and their partners are currently in. Two groups are said to be faced with most work-family conflict: parents who have young children at home and are in the 'full-nest' stage of the life cycle, and those between child care and care for the elderly, also called the sandwich generation (Duxbury/Higgins 2002: 37). The survey data suggests that a majority of the expatriates is in an age group with high risk for work-life conflict: the majority of expatriates had two children.

There are several factors that support the generalizability of the results. A large sample size is presented and the respondents have very diverse cultural and professional backgrounds. They have 40 different citizenships and are located in 19 different host countries. The professional backgrounds are spread over all possible branches. In addition, the oil and gas industry is one with high expatriate populations with 49.6% of companies claiming that they even expect their expat numbers to further increase (Hays 2012: 17). A large proportion of employees in the oil & gas industry works outside of their home country. This is most extreme in the Middle East where 88.40% are non-locals (2012: 19). In total, only 57.3% of people in the oil & gas industry work in their home country (2012: 18). This large relevance of international assignments makes the oil & gas industry a valuable research field for expatriate issues. A previous study conducted by Punnett (1997) among Canadian expatriate government personnel (111 expatriates and 89 spouses) also proves the generalizability of the empirical data. Comparing the findings by Punnett (1997)

with the results of this study, the picture is very similar. The study results can therefore be seen as independent of the nationality and industry and consistent over the last decade.

## 5. Results

There are several reasons why partners stay behind in the home country, but job-related issues (41.77%) and family relations (32.91%) are by far the most common causes not to accompany the partner. The expatriate answers match the answers from the partners, who also rank job-related issues number one and family-related issues number two in importance. The stay in a third country is generally job-related.

In regard to subsequent relocation, 91.26% of expatriates stated that they would accept an offer for a new international assignment. Of the expatriate spouses 90.36% said they would accompany their partner. 82.26% of the expatriates whose partner did not join them agreed that they would feel better if the partner could accompany them to the host country. Respondents who said they would not accept a new offer gave the following reasons (see table below).

**Table 2:** Reasons not to accept a new international assignment

Reasons for turning down the offer	Expatriate sample	Partner sample
Family issues (e.g. care for children, parents)	26.67%	31.25%
Quality of living (e.g. friends, private entertainment)	22.22%	12.5%
Relationship issues (e.g. the partner wants to go home)	22.22%	0.00%
Financial issues (e.g. assignment remuneration is not attractive enough; loss of income)	11.11%	18.75%
Career issues (e.g. gained sufficient experience abroad; better career possibilities in the home country)	8.89%	25.00%
Other reason	8.89%	12.5%

Source: author questionnaire

Both expatriates and spouses ranked family issues as the number one reason for turning down the offer of another international assignment. While the second most important reason for spouses was career issues, expatriates mentioned quality of living and relationship issues as number two.

Other reasons and general remarks to that question included that this decision depends on several factors such as location, security, schooling, assignment duration, social security coverage, financial package, job opportunities for the partner and if the family/partner wants to move to another country. By the end of the survey, five expatriates had mentioned that they were hoping for improvements in regard to the situation of expatriate spouses.

A majority of the partners stated that they had had a job before moving abroad (69.12%). Of those, most had had a paid full-time job (68.09%). Even though most of them had been working before the assignment, only 27.59% had a job at the moment. That job was typically a paid full-time position either in the home country (53.85%) or in the host country (42.31%). This means that of the interviewed spouses only 12.5% had a job in the host country. 88.37% of the spouses claimed that they were generally interested in dual-career support measures.

Respondents who had not made use of any support measures gave the following reasons shown in the table below.

**Table 3:** Reasons for not using dual-career support

Reason	Expatriate sample	Partner sample
There is no need.	25.93%	26.67%
Did not know about the possibility.	24.07%	20.00%
Appropriate support was not provided or not possible.	20.37%	6.67%
Spouse wants to stay at home and care for the kids.	14.81%	33.33%
No time so far.	5.56%	
Spouse wants to stay at home and take a timeout.	3.70%	13.33%
Tried but did not succeed.	3.70%	
Other reason	1.85%	

Source: author questionnaire

For expatriates, the main reason for not using dual-career support was that there was simply no need, for instance if the spouse is a host country national or has already reached retirement age. Some respondents also did not know that such a possibility was offered (24.07% of expatriates and 20% of partners). Interestingly, the partners ranked the answer 'stay at home to care for the kids' as the most important reason. Looking at the other reasons, it is worth noting that expatriates tend to mention that it was not possible to get appropriate support whereas spouses state this as a conscious decision because they wanted to stay at home.

The Expatriate Manager assumed that lack of information was the most important reason why dual-career support was not claimed, most likely because based on the international assignment guidelines it is the expat's responsibility to make the company aware of any claims. He/she might also overlook the importance of involving the spouse in the details of the international assignment guidelines and to discuss the scope of these guidelines (and thus also the spousal support) with his/her partner at home. Regarding intercultural training, the expat (and spouse) sometimes believe that the differences between the home and host country are not that big, as the expat and/or spouse know the host country from business or private trips. This might be a trap because many aspects of business and private life cannot be perceived during a short trip but might come up when staying in the host country for a longer period of time. Therefore, the company recommends intercultural training in each and every case. The major reasons for not using support

as stated by the Expatriate Manager are: lack of information, not identifying the need, and non-involvement of the partner.

The Expatriate Manager's assumption that expatriates and/or their spouses do not know about the support is confirmed by the answers received from expatriates and spouses. The belief that intercultural differences are possibly underestimated might be reflected in the answer that support is not needed.

Overall, the results of the study support the argument that dual-career support enhances relocation willingness. However, the specific characteristics of the expatriate and spouse need to be considered.

## **6. Discussion**

Motivated by a lack of research especially with regard to the expatriate spouse perspective, this study has explored dual-career support during international assignments. In light of increasing numbers of dual-career couples, this is a research gap that still needs to be covered (Andreason 2008).

The main proposition was that the use of dual-career support leads to increased relocation willingness. When looking at the reasons why expatriates would not accept a new international assignment, family issues such as care for children or parents are ranked as number one both among expatriates and expatriate spouses. The second most important reason for spouses is career issues such as limited possibilities in the host country. In contrast, expatriates mention the quality of living and relationship issues as the number two reasons. Potential expatriates refusing an international assignment could be combated by the following measures: professional child-care and international schooling need to be made available and sufficiently funded to reduce this problem; if expatriates do not wish to leave elderly parents behind, a certain budget could be put at the expatriates' disposal either to finance professional elderly care in the home country or to permit a greater number of flights home; career issues for spouses can be reduced by providing a dual-career budget or job-search assistance in the host country; whereas the company cannot influence the quality of life in a host country, possible relationship issues arising from the spouse wanting to return to the home country might be reduced by offering dual-career support.

As a consequence, the proposition that dual-career support leads to increased relocation willingness can be accepted as true. However, as individual backgrounds are very different and not all concerns can be overcome by dual-career support, the findings suggest that support for dual-career couples will not have the same outcome for everyone. The probability that company-sponsored support will increase relocation willingness is highest if the host environment is not inhospitable. There is a level of uncertainty in regard to the situation of potential candidates for

international assignment. Future research could use the results to test the proposition on a target group of potential future expatriates.

The study was limited in that it focused solely on the preferences of technical and managerial employees of one company in the oil and gas industry. This means that (at least) one member of each couple was employed in the oil and gas industry while the other could be engaged in any type of career. The findings must therefore be understood in the context of this environment. The respondents' highly diverse cultural and professional backgrounds, however, support the generalizability of the results. In addition, the oil and gas industry is one with high expatriate populations, which makes it a good field for empirical research in this area. Nevertheless, the findings should be tested in other settings to prove replicability.

There are several implications for future research: given that the empirical study only highlights one point in the assignment life cycle, further studies could investigate the influence of dual-career support in the long run, e.g. long-term consequences on the careers of trailing spouses. As the study covered only specific items, further influencing factors could be explored, for example family size, income levels, local language skills or industry.

For expatriates, HR management and political actors the results have different indications. Expatriates and expatriate spouses are advised to thoroughly acquaint themselves with all company-sponsored support before relocation. They should consider that partners influence each other's feelings. They are advised to actively search for job opportunities in the host country and to attempt to develop the spouse's career also in case of long-term assignments or long-term unemployment.

On an organizational level, HR professionals are advised to become acquainted with the family situation of the staff and act accordingly. They should seek direct contact to the spouses, if the expatriates agree. They are recommended to further promote intercultural training and appreciate and support unofficial support measures such as local networking events and job offers for spouses. They should support further education and job searches in the host country by cooperating with specialized providers. They are advised to make expatriates and expatriate spouses aware of available dual-career support. It is suggested to show consideration for positive and negative spillover effects from the spouses to the expatriates. They should consider offering short-term assignments that pose a smaller barrier for employees with family members and take advantage of the trailing spouses' qualifications and resources to promote corporate initiatives such as local corporate social responsibility projects. They may focus their efforts on spouses who have not been abroad before or who have recently been sent on an international assignment. They should not limit assumptions of childcare costs to a certain age or number of children and re-consider the situation of expatriates who have to provide care for aging relatives.

From a societal perspective, political institutions are in a position to influence the situation. The EU and/or ministries for social affairs are advised to further promote the harmonization of pension systems and bilateral social security agreements to facilitate the consideration of years of

contribution spent abroad. The EU and/or ministries of internal affairs should simplify regulations for family reunification visas and applications for work permits by spouses whose partners already have a valid work permit. Additionally, ministries of education and/or municipal administration are recommended to permit and financially support the opening of international schools.

## 7. Conclusions

This study has helped to confirm that dual-career support has the potential to increase relocation willingness. Family issues are the major reason to refuse an international assignment offer. Overall, the study adds to extant studies by confirming that company-sponsored support can reduce or eliminate a majority of factors causing employees to refuse an assignment. However, the findings suggest that dual-career support will not have the same outcome for every couple, as the individual backgrounds are very different and not all concerns can be overcome by dual-career support. The probability that company-sponsored support will increase relocation willingness is highest if the host environment is not inhospitable and expatriates are aware of the dual-career policy. Given these results, it is proposed to design international assignment guidelines in a way to appropriately include the spouses' needs and to raise awareness for dual-career concerns.

## References

- Anderson, B.A. (2001): When expatriation means 'Follow that woman!'. In: *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 39 (3), 109-16.
- Andreason, A.W. (2007): Married Manager Abroad. In: *Industrial Management*, 49 (2), 20-25.
- Andreason, A.W. (2008): Expatriate Adjustment of Spouses and Expatriate Managers: An Integrative Research Review. In: *International Journal of Management*, 25 (2), 382-95.
- Barnett, R.C. (1999): A New Work-Life Model for the Twenty-First Century. In: *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 526, 143-58.
- Bauer, T.N. / Taylor, S. (2001): When Managing Expatriate Adjustment. Don't Forget the Spouse. In: *The Academy of Management Executive*, 15 (4), 135-137.
- Bello, L. / Tinder, G. (2009): Dual Career Implications on Workforce Mobility: The Evolution of the Relocating Spouse/Partner. In: *Benefits & Compensation Digest*, 46 (9), 36-39.
- Brookfield Global Relocation Services (2010): *Global Relocation Trends: 2010 Survey Report*.

- Brookfield Global Relocation Services (2014): 2014 Global Mobility Trends Survey.
- Brummelhuis, L.L. ten / van der Lippe, T. (2010): Effective work-life balance support for various household structures. In: *Human Resource Management*, 49 (2), 173-93.
- Christakis, N.A. / Fowler, J.H. (2011): *Connected. The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. Pbk. ed. New York, NY [a.o.]: Little, Brown.
- Cole, N. / Nesbeth, K. (2014): Why do international assignments fail? The expatriate families speak. In: *International Studies of Management and Organization* 44 (3), 66-79.
- Collings, D.G. / Doherty, N. / Luethy, M. / Osborn, D. (2011): Understanding and supporting the career implications of international assignments. In: *Journal of Vocational Behavior*, 78 (3), 361-371.
- Crompton, R. / Lewis, S. / Lyonette, C. (eds.) (2007): *Women, men, work and family in Europe*. Palgrave Macmillan: Basingstoke [England]; New York.
- Dowling, P.J. / Welch, D.E. / Schuler, R.S. (2004-2005): *International human resource management: Managing people in a multinational context*, 4. Ed., South-Western College: Cincinnati, Ohio.
- Duxbury, L. / Higgins, C. (2003): *Work–Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report*.
- Ernst / Young (2012): *Global Mobility Effectiveness Survey 2012*. In: *Driving Business Success, US/Switzerland*.
- Firth, B.M. / Chen, G. / Kirkman, B.L. / Kim, K. (2014): Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation during Early Phases of International Assignments. In: *Academy of Management Journal* 57 (1), 280-300.
- Fischlmayr, I. (2001): Female self-perception as barrier to international careers?. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (5), 773-83.
- Fischlmayr, Iris C. / Kopecek, Andrea (2012): *Die professionelle Auslandsentsendung: Rechtliche, personalwirtschaftliche und steuerliche Aspekte des Expat-Management*. Linde: Wien.
- Haines, V.Y. / Saba, T. (1999): Understanding Reactions to International Mobility Policies and Practices. In: *Human Resource Planning*, 22 (3), 40-52.
- Hanis, A. (2005): *Is family and career a possible combination?*. In: *Diploma Thesis, Vienna University of Economics and Business, Vienna, 2005*.



Harvey, M.G. / Buckley, M.R. (1998): The process for developing an international program for dual-career couples. In: *Human Resource Management Review*, 8 (1), 99-123.

Harvey, M. / Napier, N. / Moeller, M. (2009): Interpreting dual career couples' family life-cycles: Identifying strategic windows of global career opportunity. In: *Research and practice in human resource management*, 17 (2), 14-35.

Hays (2012): *The Oil & Gas Global Salary Guide 2012*. Global salaries and recruiting trends. [www.statista.com](http://www.statista.com) (19.06.2016).

Hein, C. (2005): *Reconciling work and family responsibilities: Practical ideas from global experience*. International Labour Office, Geneva.

Jack, D.W. / Stage, V.C. (2005): Success Strategies for Expats. In: *T+D*, 59 (9), 48-51.

Keeney, J. / Boyd, E.M. / Sinha, R. / Westring, A.F. / Ryan, A.M. (2013): From "work-family" to "work-life": Broadening our conceptualization and measurement. In: *Journal of Vocational Behavior*, 82 (3), 221-237.

Konopaske, R. / Robie, C. / Ivancevich, J.M. (2005): A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 405-26.

Krause-Nicolai, D. (2005): *Dual Career Couples im internationalen Einsatz: Implikationen für das internationale Personalmanagement*. P. Lang: Frankfurt am Main; New York.

Kupka, B. / Cathro, V. (2007): Desperate housewives – social and professional isolation of German expatriated spouses. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (6), 951-68.

Lee, H.-W. (2007): Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study. In: *International Journal of Management*, 24 (3), 403-13.

Lingard, H. / Francis, V. (2005): The decline of the 'traditional' family: work-life benefits as a means of promoting a diverse workforce in the construction industry of Australia. In: *Construction Management and Economics*, 23 (10), 1045-57.

Permits Foundation (2008): *International Survey Summary Report: Expatriate spouses and partners employment, work permits and international mobility*.

Permits Foundation (2012): *International Mobility and Dual Career Survey of International Employers*. The Hague, the Netherlands.

- Punnett, B.J. (1997): Towards effective management of expatriate spouses. In: *Journal of World Business*, 32 (3), 243-57.
- Ruhm, C.J. (2004): How well do parents with young children combine work and family life?. In: NBER working paper series, Vol. 10247, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Saxena, R. / Bhatnagar, D. (2009): Gendered Career Patterns within Dual Career Couples. In: *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 34 (4), 83-85.
- Schütter, H. / Boerner, S. (2013): Illuminating the work-family interface on international assignments. In: *Journal of Global Mobility* 1 (1), 46-71.
- Solomon, C.M. (1996): One assignment, two lives. In: *Personnel Journal*, 75 (5), 36-47.
- Stahl, G.K. / Miller, E.L. / Tung, R.L. (2002): Toward the Boundaryless Career: A Closer Look at the Expatriate Career Concept and the Perceived Implications of an International Assignment. In: *Journal of World Business* 37, 216-27.
- Stringer-Moore, D.M. (1981): Impact of dual career couples on employers: Problems and solutions. In: *Public Personnel Management*, 10 (4), 393-401.
- Suutari, V. / Tornikoski, C. (2001): The challenge of expatriate compensation: the sources of satisfaction and dissatisfaction among expatriates. In: *International Journal of Human Resource Management*, 12 (3), 389-404.
- Tay, L. / Diener, E. (2011): Needs and subjective well-being around the world. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (2), 354-365.
- Thornton, R.L. / Thornton, M. (1995): Personnel problems in "carry the flag" missions in foreign assignments. In: *Business Horizons* 1-2, 59-66.
- van der Velde, M. / Bossink, C. / Jansen, P. (2005): Gender differences in the determinants of the willingness to accept an international assignment. In: *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 81-103.
- van der Zee, K.I. / Ali, A.J. / Salome, E. (2005): Role interference and subjective well-being among expatriate families. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 239-62.
- Vermeulen, A. (2011): The Hidden Costs of Globalisation. <http://www.expatsprep.com/?p=149> (19.06.2016).

Richard Pircher

# “I’m driven by my mission and my commitments, not by a manager.” Flexible Self-organizing Companies in Practice and Theory



**Richard Pircher**  
Fachhochschule des BFI Wien

## Abstract

Today many companies have to struggle with different challenges such as having to face increasing volatility and ambiguity in the markets. From a global perspective, the average engagement of employees is very low. Managers tend to be overloaded with data and lose contact to the strategic perspective. Hence there are several examples of companies and NPOs which have found ways to solve problems like these. They function on the basis of a flexible self-organization instead of a hierarchical pyramid. Despite distinct features in detail, this kind of a relatively new way of organizing may be summarized with the following characteristics: purpose-driven, distributed authority, self-management, and wholeness. In this paper, I review characteristics, strengths and challenges of these approaches. Some popular misconceptions are also addressed. The paper shows different approaches of how to implement or rather integrate flexible self-organization. Furthermore, some topics are discussed which may become crucial during such an organizational change process.

*Viele Unternehmen sehen sich einer zunehmend unvorhersehbaren und volatilen Umwelt gegenüber. Auch die Motivation und Loyalität von MitarbeiterInnen ist häufig sehr gering. ManagerInnen fühlen sich oft von Daten überschwemmt und verlieren den Kontakt zu grundlegenden strategischen Fragestellungen. Allerdings sind verschiedene Unternehmen und NPOs zu finden, die derartige Probleme in den Griff bekommen indem sie sich ganz anders organisieren. Sie wählen für Ihre Zusammenarbeit Wege der flexiblen Selbstorganisation statt einer starren Pyramide mit fix zugeordneten Managementpositionen. Wenn sich diese Ansätze auch in vielen Punkten unterscheiden, so können doch einige Kriterien immer wieder gefunden werden: Sinnorientierung, verteilte Entscheidungsmacht, Selbstmanagement und ein ganzheitliches Menschenbild. In diesem Artikel fasse ich Eigenschaften sowie Stärken und Herausforderungen dieser Ansätze zusammen. Es werden häufige Missverständnisse im Zusammenhang mit diesen Konzepten und Wege zu deren Umsetzung aufgezeigt. Schließlich werden Erfolgsfaktoren für einen derartigen Veränderungsprozess skizziert.*

## 1. The future of organization is alive already

In hierarchical organizations, all decisions of relative importance are usually made by managers. Very often, they are not connected to the practical activities anymore. Hence those decisions are not well-founded in many cases and cause resistance among the sub-ordinates. To be subjected to such decisions, reduces the motivation of many employees. From a global perspective, only 13% of employees was found to be actively engaged at work, whereas 24% are actively

disengaged (Gallup 2013). On the one hand, managers tend to be overloaded by operative details and lose sight of the strategic perspective. On the other hand, they apt to hold on to the power and status of their position within a stable hierarchy.

But it may be possible to find some organizations in Europe and the USA which do not even have flat pyramidal hierarchies but no rigid one at all. Interestingly, those companies have developed their own approaches more or less independently from one another. Semco in Brazil is probably the first example which needs to be discussed in this context (Semler 2004). Frederic Laloux described 12 more in his book “Reinventing Organization” (Laloux 2014). Some others may have been found in the meantime. These organizations include production (e.g. Tele Haase, Morning Star, Patagonia) ,service industry (e.g. Zappos), profit (e.g. SUN hydraulics) and NPO (e.g. rhd, ESBZ). Some of these organizations are small (e.g. Premium Cola) and some are big (e.g. AES, Buurtzorg). Moreover, it is interesting to point out that some were already founded in a self-organized manner (e.g. Buurtzorg), whereas others were transformed (e.g. FAVI, Poult). These organizations show successful results by applying organizational practices which radically contradict dominating convictions. The US-company Morning Star produces tomatoes worth \$700 million annually with about 400 employees. They achieved a double-digit growth rate compared to the 1% of their competitors. The Dutch neighborhood-nursing organization Buurtzorg grew from 10 employees to 7000 with a market share of 75% within 7 years. These are examples for organizations which differ fundamentally from well-known organizational structures.

Figure 1: Self-organized companies



Source: Pircher 2015b, Laloux 2014, Pircher 2016, Hamel 2011

Laloux (2014) summarizes four characteristics of these different approaches which were mainly developed independently from one another. To a different extent, they show the following features: purpose-driven, self-management and distributed authority, as well as wholeness.

### **1.1 Purpose-driven**

Serving the purpose or mission of the organization provides the leading orientation for every decision and action. Whether an idea or argument is good or bad will be judged by this estimation. Every employee at Morning Star "is responsible for drawing up a personal mission statement that outlines how he or she will contribute to the company's goal of 'producing tomato products and services which consistently achieve the quality and service expectations of our customers.'" (Hamel 2011).

### **1.2 Self-Management and distributed authority**

The power to make decisions is allocated to those people in the organization who are competent. Employees decide how much money to spend on specific purposes. They are responsible for acquiring the knowledge and tools needed to do their work. Employees even determine the strategy and salary but they also know that they have to earn the required profits. There are neither titles nor promotions because there are no managers anymore. However, everybody is a manager in terms of competencies to make decisions. One employee puts it like that: "I'm driven by my mission and my commitments, not by a manager" (Hamel 2011).

The structures give people high autonomy within their domain. Employees negotiate responsibilities with their peers. They apply market-style practices in their relationships. If they lack the money to make certain investments, they have to convince colleagues to lend them money. "There is a social risk in doing something your colleagues think is stupid." (Hamel 2011, see also Laloux 2014).

### **1.3 Wholeness**

People do not have to fit into predefined roles. They tend to be seen as a whole human being, not only a rational employee. As a consequence, many of the employees will develop their full potential. Moreover, they are expected to take on more responsibilities as they develop further competencies. The roles are therefore more versatile and complicated than elsewhere (Laloux 2014, Hamel 2011). For all the above mentioned reasons, individual development is more accessible than in hierarchical organizations (e.g. Rooke / Torbert 2005).

## **2. Strengths and Challenges**

It may be concluded that in such organizations, the employees have a lot of freedom to do what they are convinced is the best thing to serve the purpose. Simultaneously, they have peer-negotiated responsibility for the results of their actions. There are almost no rigid structures like a hierarchical pyramid and status markers which keep them from fulfilling their mission. Certainly, there are clearly defined processes for decision-making and accountability.

Such a fundamental shift of organizational structure and culture also has its drawbacks. It usually takes quite a long time to get accustomed to it and to become productive. *Acculturation* is not easy. Not everybody is willing to work for such an organization or is suitable for it. Employees who are used to working in a rigid hierarchical environment may not be able to adjust. This selection criterion is difficult to assess and constitutes a limitation for growth in terms of number of employees. Hence, *recruiting and on-boarding* represent growth-limiting factors. Without a hierarchical ladder to climb, employees may also find it *difficult to evaluate and communicate their progress* in comparison to their peers. That can become a handicap when they want to switch companies. Peer-negotiated responsibility requires *explicit feedback* in case a counterpart did not meet his or her promises. This may be challenging for employees on both sides, but it constitutes a core factor for productivity (Hamel 2011; Pircher 2015a).

It appears to be evident that a new type of purpose-driven organization requires people with the ability and willingness to manage their actions and competencies quite independently and coordinate them with colleagues. On top of their professional expertise, they have to establish self-management and self-leadership abilities. Self-leadership may be defined as “a comprehensive self-influence perspective that concerns leading oneself toward performance of naturally motivating tasks as well as managing oneself to do work that must be done but is not naturally motivating” (Manz, 1986: p. 589). In addition to self-management, the concepts of the “what” and “why” are covered. By focusing on the “why” and “what” of self-influence, individual self-leaders address the underlying reasons for effort and behavior (Manz, 2013). Increased self-leadership corresponds with better affective responses and improved work performance (Stewart, Courtright & Manz, 2011).

For this new approach in organizing collaboration, we may summarize the following *strengths*:

- increased flexibility and responsiveness;
- higher ability to create innovation;
- strong commitment of employees to decisions because they are invited to take part in them actively;
- decisions and actions are more strongly linked to the purpose and the strategy of the company.

... and *weaknesses*:

- recruiting, on-boarding and acculturation are much more important and difficult;
- it may be challenging for employees to evaluate and communicate their progress in comparison to peers;
- performance and payment could be difficult to assess;
- self-management and self-leadership-competencies are required.

### 3. Popular misconceptions concerning self-organization

This type of flexible self-organization seems to contradict our fundamental assumptions regarding the organization of human collaboration. This fact results in a lot of misconceptions which are addressed briefly in the following paragraphs:

- “There is a lot of talking and little action”: Clear structures and processes create a “grid” which channels discussion and interaction towards the purpose. Personal accountability for actions and achievements ensures that nobody hides behind the decisions of a superior.
- “There are still hierarchies but hidden ones”: A fluid and purpose-driven structure allows existing human competencies to be effective wherever they are needed. There are still different levels of competency but they are neither rigid nor self-sustaining.
- “This is a nice hippie utopia but it does not work in real business life”: Most of these new organizations earn profits which they could even increase through this fundamental transformation.

### 4. How to get there? Green-field, radical or incremental change

There are basically three possibilities of how to reach a status of self-organization:

- a new organization is founded on the basis of the principles of self-organization (e.g. Premium Cola);
- a radical change is ordered for an existing hierarchical organization by its top-management (e.g. by Tony Hsieh at Zappos using Holacracy, e.g. Gelles 2015);
- a process of incremental and participative step-by-step change is started (e.g. Tele Haase, Pircher 2016).

Which of these approaches is the one of choice strongly depends on the history of the organization and on the mindset of the leaders and owners. If change of the company as such seems to be impossible or too difficult, it could be a suitable solution to found a new organization as an “incubator” of innovation, etc. The challenge then could be to integrate these innovations into the “old” company. A radical change from pyramid to hierarchy-free self-organization needs a lot of decidedness and readiness to accept risks. The incremental approach allows developing a suitable solution step-by-step which fits to the existing organization.

In any case, one precondition is indispensable: A leader or owner who realizes the potential of a much more flexible and responsive organization and who takes the risk of starting something completely new. A human being who embodies such a collaborative and participative mindset of the future company is required (Laloux, 2015).



During transformation, the following “hot topics” are likely to gain importance:

- What is the real purpose, the mission of the organization?
- Which approach does best fit to the organization to gain more organizational flexibility? Is it advisable to develop something completely new on the green-field? Is it better to implement a predefined concept like Holacracy (Robertson 2015)? Or is it recommendable to start a step-by-step process with a first team or department?
- What are approaches which fit to the purpose and the history of the organization regarding topics such as decision-making, definition of roles and processes, competency-development in areas like self-leadership, etc.?
- How can present managers be supported to find an image of their future identity in the organization?
- How can an organization negotiate salaries without any hierarchies and traditional career ladders?
- Who wants to join the journey? How should an organization part ways with employees who cannot identify with the new organizational identity and structure?
- What recruiting process is recommendable to find the best candidates who can also identify with the company culture?

## **5. Conclusion**

Generally speaking, the ability of companies to survive is nowadays endangered by a more and more volatile and ambiguous environment and by rigid internal structures. Every year we see business “dinosaurs” of an old military management style passing away because they were unable to adapt to changing environments. Sometimes they even seem to be too arrogant to take these changes seriously.

For those leaders who accept the challenge, structures for self-organization offer possible answers. These concepts give the company much more flexibility, foster innovation and increase the commitment of the employees towards the common purpose. However, drawbacks are inevitable and important decisions need to be made: Which approach is the most suitable for the existing company? How can crucial topics be addressed? What can be done with managers and employees who do not want to join the journey?

In business as in nature, not the strongest survive but those who are best adapted to their environments. Rigid pyramidal organizations may survive in niches but it seems to be evident that they will not be the determining concept for the networked and global economy. It is very likely that the current concepts of flexible self-organization will be further developed in the near future. Therefore this topic should not get to be the next hype of management. But to ignore the examples of companies which practice such structures successfully and not thinking about potential for learning out of them could be very dangerous.

## References

Hamel, G. (2011): First, Let's Fire All the Managers, Harvard Business Review, Dec. 2011, <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers> (27.9.2015)

Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Brussels: Nelson Parker

Laloux, F. (2015): The Future of Management Is Teal. <http://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921> (27.9.2015)

Manz, C.C. (1986): Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. In: Academy of Management Review 11.3., 585-600.

Manz, C.C. (2013): Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Pot Holes Ahead? In: The Academy of Management Perspectives, Dec. 2014

Gelles, D. (2015): At Zappos, Pushing Shoes and a Vision. In: New York Times July 17 2015, [http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html?_r=0) (11.7.2016)

<http://www.nytimes.com/2015/07/19/business/at-zappos-selling-shoes-and-a-vision.html> (27.9.2015)

Pircher, R. (2015a): Self-leadership in Purpose-driven Organizations: Analyzing Human Perception For More Integrated Decision-making. In: Proceedings Dubrovnik International Economic Meeting

Pircher, R. (2015b): The Future of Organizing. <http://de.slideshare.net/pircher/> (27.9.2015)

Pircher, R. (2016): The Common Sense Company - Purpose Driven Self-organization in Practice and Theory. In: Challenging Organizations and Society – Reflective Hybrids, Vol. 5, Issue 1, 900-913

Robertson, B. (2015), Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. New York: Henry Holt and Co.

Rooke, D. / Torbert, W.R. (2005): 7 Transformations of Leadership. In: Harvard Business Review, April 2005, 67-76, <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership> (27.9.2015)

Semler, R. (2004): The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works, New York: Penguin

Stewart, G.L. / Courtright S.H. / Manz, C. (2011): Self-leadership: A multilevel review. Journal of Management 37.1, 185-222

*About the author*

Richard Pircher is Professor (FH) and program director at the University of Applied Sciences BFI Vienna. Until 2008 he was Head of the Center for Knowledge and Information Management at the Danube University Krems. He conducts applied research, teaching, training and consulting in the fields of new ways of organizing, self-leadership, decision making, organizational and personal knowledge management. Richard has published more than 50 articles and books.

Contact:

richard.pircher@fh-vie.ac.at <http://richard-pircher.net> <http://at.linkedin.com/in/richardpircher>

Hans-Jürgen Bieling

# Beyond path dependency? On the difficulties of conceptualizing and organizing a U-turn in European politics



**Hans-Jürgen Bieling**  
Eberhard Karls Universität  
Tübingen

'It's not that it didn't go down well – it's that there was point blank refusal to engage in economic arguments. Point blank. ... You put forward an argument that you've really worked on – to make sure it's logically coherent – and you're just faced with blank stares. It is as if you haven't spoken. What you say is independent of what they say. You might as well have sung the Swedish national anthem – you'd have got the same reply. And that's startling, for somebody who's used to academic debate. ... The other side always engages. Well there was no engagement at all. It was not even annoyance, it was as if one had not spoken.' (Yanis Varoufakis, interviewed in *New Statesman*, 13.7.2015)

## Abstract

This paper asks, why the severe and multiple crisis the European Union is locked into since 2008 has not worked as a trigger of comprehensive – economic, social and democratic – reforms. Moving beyond the neo-institutionalist path-dependency perspective it aims to provide a more compelling argument by highlighting the particular patterns of the unequal politico-economic crisis dynamics in the European context. From a neo-Gramscian perspective, it is argued that path-dependency is not simply given but actively, i.e. economically, politically and discursively, orchestrated in the course of the crisis. Eventually, however, the orchestration of the crisis has led to a European stalemate representing specific challenges for a u-turn in European politics.

*Dieser Beitrag befasst sich mit der Frage, warum die tiefgreifende und multiple Krise, in der die Europäische Union seit 2008 gefangen ist, nicht in umfassenden ökonomischen, sozialen und demokratischen Reformen mündete. Über die Perspektive der neo-institutionalistischen Pfadabhängigkeit hinausgehend, zielt dieser Beitrag ab auf die Analysenotwendigkeit spezifischer Muster der ungleichen politik-ökonomischen Krisendynamiken im europäischen Kontext. Von der neo-Gramscianischen Perspektive ausgehend wird argumentiert, dass Pfadabhängigkeiten nicht als natürlich gegeben angesehen werden, sondern im Verlauf der Krise gezielt wirtschaftlich, politisch und diskursiv vermittelt wurden. Schlussendlich führte das Krisenregime zu einem europäischen Stillstand, der die Herausforderungen eines Umdenkens europäischer Politik darstellt.*

## 1. Introduction

Only great optimists would have expected the electoral success of Syriza in Greece to gain a momentum strong enough to rapidly change the mode of operation of the European political economy. Yet only after the elections, even the most realistic sympathizers of the Greek

government must feel disillusioned. What started as a wake-up call for a democratic and socially oriented readjustment of European political priorities has resulted in a devastating 'more of the same'. The Varoufakis quote above is revealing. It confirms the widely believed assumption that the EU governance system is non-responsive to alternative views and arguments and therefore resistant to any sort of substantial reforms pointing to an agenda beyond neo-liberalism and austerity.

In the social sciences, such phenomena are commonly interpreted by the widely applied concept of 'path dependency'. This concept maintains that, irrespective of obvious alternatives, the development of a social or political system is governed by its own history. The reasons for a path-dependent evolution might be numerous. Most important, however, are so-called feedback loops which generate the economic, institutional and discursive conditions that make social actors define their interests and beliefs in accordance with the requirements of the respective systems (Pierson 2000). As a consequence, social change is not excluded, but institutionally restricted. More fundamental transformations only seem possible – but are by far not guaranteed – at times of severe crisis, i.e. in phases of profound disruption and uncertainty (Hall 1993).

This assumption in turn leads to the question why the severe and deep crisis the EU has been locked into since 2008 has not worked as a trigger for comprehensive – economic, social and democratic – reforms. Possible answers from a neo-institutionalist path dependency perspective – referring either to the positive feedback loops within the institutional setting or to the weakness of oppositional forces – are rather vague and unspecific. This paper aims to provide a more compelling argument by highlighting the particular patterns by which the unequal politico-economic crisis dynamics unfold in the European context. For this purpose, the following section outlines the basic components of a critical, primarily neo-Gramscian framework of analysis, before the second section aims to show how path dependency was not just given but actively, i.e. economically, politically and discursively orchestrated in the course of the crisis. Eventually, however, and this will be the focus of the third section, the orchestration of the crisis has led to a European stalemate. Therefore, informed about transnational power dynamics and the causes of the Greek defeat, the concluding section again addresses the challenges for a U-turn in European politics.

## **2. Aspects of a critical political economy of European power relations**

Political struggles represent a constitutive feature of European power relations, which are composed of many different areas. From a critical political economy perspective, transnational discourses, initiatives and negotiations on the specific interplay of national models of capitalism are analytically revealing. They refer to the very basic conditions of 'uneven' and 'combined' capitalist accumulation and development (Trotsky 1977: 26f; Jäger/Springler 2015), including the manifold forms of politico-institutional regulation, but also allow for taking the relative autonomy and

contingency of political action seriously. In other words, a critical political economy perspective of European integration assumes a structured contingency of hegemonic struggles which can be analytically conceptualised as follows:

(1) A first level of analysis refers to the historically evolving structural conditions of the European political economy. These conditions are sometimes called a 'model of capitalist development' (Lipietz 1985) or – in Gramscian terms – a 'historic bloc' (Cox 1983). Both terms focus on the articulation of economic, politico-institutional, cultural and discursive dynamics within a comprehensive social formation. In the age of Fordism, the main features of the social formation were defined in the national context, while over the past decades transnational aspects have become more important. This particularly applies to the European area, in which supranational institutionalisation and regulation have reshaped domestic developments. As a consequence, due to the more important role of credit and capital markets capitalist accumulation – trade, production, and financial relations – has become much more transnational and also more financialised. Deeper integration within the EU, however, not only leads to a new formation of transnational financial capitalism (Bieling 2013), but – given the lack of common redistribution and balancing – also to more visible processes of uneven development whose newly established creditor-debtor-relations (Lapavitsas 2012) bear serious political tensions and conflicts.

(2) The political conflicts refer to a second level of analysis, namely the social relations and alliances orchestrating the development of the formation. From a Gramscian perspective, these forms of social relations are sometimes called a 'hegemonic bloc', when the power relations and patterns of social reproduction are fairly stable, i.e. based upon reliable compromises facilitating the emergence of common views by large parts of the population. In the European context, the 'hegemonic bloc' shows some specific features (Macartney 2011). In correspondence to the dynamics of European integration it has not only become increasingly transnational, but – next to the still influential transnational corporations (TNCs) – also more and more shaped by finance-based groups of actors such as big commercial banks and investment banks, different kinds of institutional investors, rating agencies, market-liberal consultants, think tanks, and politicians. The listed actors exerted remarkable economic, discursive and political power within the European and national contexts before internal contradictions and distributional rivalries became more manifest in the course of the financial crisis.

(3) In the past, such crisis dynamics and rivalries were mitigated by ever new political projects and initiatives that problem-solving orientation but also the capacity to politically (re-)integrate those forces that seem to be breaking away. Generally, projects and initiatives represent programmatic and politically-operative crystallisations of specific interests and discourses by which alliances of social actors exert some concrete influence on European developments. If and how this happens is contested and basically contingent. For instance, on one hand, they can help to stabilise existing institutions and prevailing power relations including the patterns of consensus and compromise-building. On the other hand, they can also question and delegitimize the trajectory of development and established forms of social interaction. Which effect prevails depends on the specific content of the project, which is discursively shaped on different levels: by conceptual

intellectuals and think tanks, by opinion-forming multipliers, and by the more fragmented everyday consciousness of the masses, which in turn reflects the contradictory experiences of social (re-)production (Hall 1986).

While past political projects and initiatives such as the single market, eastward enlargement, or the Economic and Monetary Union (EMU) clearly had the capacity to promote and redefine common European interests and identities, the more recent project – the ‘rescue of the euro’ – is more defensive in nature and, given the considerable costs and uncertainties, obviously less attractive. On the contrary, it urges different groups of actors, again and again, to redefine the very basic aims and conditions of concrete rescue initiatives. What this means can be studied with respect to the different phases of the crisis since its outbreak in 2008.

### **3. The orchestration of European crisis management**

The severity of the financial crisis in the EU was mainly caused by two developments: firstly by the stepwise integration of the European economic area into the global Dollar Wall Street Regime (DWSR), i.e. the US-centred, finance-led mode of capitalist accumulation, primarily based on the strong role of the US dollar and Wall Street capital markets (Gowan 1999); and secondly by the uneven development within the EU, particularly within the euro zone, which – manifesting itself in structural current account imbalances – has been accelerated by the deficient design of the EMU.

The first development, i.e. the integration of the DWSR, explains why most national economies within the EU were hit immediately and hard by the financial crisis. In this context, contagion mainly took place via two channels: financial markets and trade relations. Contagion via financial markets affected quite a few European transnational banks and financial institutions confronted with severe liquidity and insolvency problems due to their – indirect – involvement in subprime credits and collateral debt obligations (CDOs). As this endangered the operation of the European credit system, governments and the ECB adopted a series of countervailing measures, including the (partial) nationalisation of banks. By contrast, contagion via trade relations materialised with a certain time lag, because it took a while before the subprime crisis caused a slump in consumption and investment in the US and consequently also a decline in European exports. Governments also aimed to mitigate the negative economic impact of this contagion by launching major economic stimulus programmes primarily directed at supporting national export industries.

In view of these activities, the first phase of the crisis from 2008 to late 2009 was mainly guided by the attempt to cooperatively stabilise the European financial system and domestic economies. However, the establishment of bailout funds for troubled banks, the economic stimulus programmes and the so-called automatic stabilisers entailed huge public costs. For the EU, therefore, the overall level of public debt in relation to GDP increased about 20 percentage points. In some heavily crisis-affected countries the increase was even stronger (European Commission 2014). The soaring public debt did not remain irrelevant. On the contrary, it provided the material



basis for a new political project and changing a discourse that primarily focuses on rescuing the euro through strict implementation of a European austerity agenda. This implied that the consolidation of public budgets should primarily be realised by reducing public expenditures – and not by increasing revenues through economic growth, investment, and employment; and that international financial investors regained confidence in the mode of operation of the EMU.

This strategy was initiated and favoured by the governments of the current account surplus and creditor economies, by important parts of the European Commission – especially the DG Economic and Financial Affairs –, by the ECB, and above all by financial institutions, savers and also large segments of the manufacturing industries. All these actors were primarily concerned with strengthening the disciplinary setting of the EMU by placing the burden of adjustment – for instance via strong emphasis on so-called structural reforms – on the economically weaker and less competitive countries. By implication, the governments of the weaker economies, particularly in southern Europe, and large numbers of employees, the unemployed and recipients of social welfare benefits were rather critical of the changed European policy agenda, demanding not only more instruments and resources to balance the uneven development within the EU, but also a more balanced distribution of the burden of adjustment.

The consequence was an asymmetrical compromise including both elements of a European community of shared liabilities and a further constitutionalisation of a common reform agenda of austerity and improved competitiveness. In terms of the first dimension, the idea of shared liabilities was mainly implemented through the establishment of the European Stability Mechanism (ESM), i.e. a bailout fund for illiquid governments; accommodating monetary policy by the ECB; and a Banking Union that also comprises stronger financial supervision and a common depository system. These elements are by far not unimportant. Eventually, however, the realisation of shared liability remains rather vague and tied to the implementation of a disciplinary reform agenda which in most urgent cases was controlled by the so-called troika of the European Commission, the ECB, and the IMF. This indicates that the focus of most EU reform initiatives was more on the second dimension: the reform agenda of austerity and improved competitiveness. The implementation of this agenda started with the 'Europe 2020' strategy and the initiation of a European semester as very timely coordination and control of domestic financial policy plans. Additional steps then were the implementation of the so-called 'Six-Pack' to strengthen the Stability and Growth Pact (SGP) and the 'Euro Plus Pact', a non-binding coordination of competitiveness-oriented supply-side reforms. And finally, the governments of the EU member states agreed on the Fiscal Compact with the so-called 'golden rule' to further strengthen the governments' commitment to the priority of the austerity and competitiveness agenda.

#### **4. The European stalemate – dimensions and sources of conflict**

In view of European power relations this development was not really surprising. If one takes the broader implications of the European project of rescuing the euro into account, however,

the chosen trajectory shows many inconsistencies and contentious issues. Economically, in many cases, the austerity agenda is no way out of crisis and stagnation. Quite a few countries are trapped in a vicious cycle of increasing public debt, strict austerity measures, economic stagnation, decreasing public financial receipts and further rising debt levels (Blyth 2013). Such a constellation is also highly problematic from the perspective of economic development, as it implies a reduction of public investment – in infrastructure, education, and research – and other productivity-stimulating activities. Instead, it generates high unemployment, particularly youth unemployment, and causes either migration or invalidation of arduously developed occupational skills.

Next to the perpetuation of economic crisis and stagnation – increasing public debt, deflationary tendencies, and deindustrialisation – austerity also aggravates the social crisis dimensions in most European societies. This becomes evident immediately if one inspects the content of most austerity programmes (Busch et al. 2013; Bieling/Buhr 2015). Overall, most governments and European institutions aim to reduce the scope of the public sector. Thus, public services and investments have been downscaled; salaries are cut and employment contracts flexibilised. At the same time, pension system reforms – longer working lifetime and an extension of private, capital market-based supplementary insurance – have progressed. If the consolidation of public budgets also includes additional revenues, the focus is almost exclusively on raising indirect taxes whose distributive impact is socially regressive as it disproportionately burdens economically weaker households. All these tendencies show that the EU is caught in a paradox. Although academic and public sensitivity to social inequality and marginalisation have grown (OECD 2011; ILO 2013), the concrete social problems have been further aggravated due to the European austerity and reform agenda; the negotiations with the Greek governments underline this.

Besides the economic and social problems, the European austerity agenda is accompanied by the dominance of the political executive. Indicators are the frequent meetings of finance ministers and the European Council, often prepared by bilateral Franco-German consultations. For a while, the coinage ‘Merkozy’ in the media could be interpreted as a symptom of emerging European ‘executive federalism’ (Habermas 2011: 8), which fits into the basic trend of a crisis-induced upgrading of executive bodies such as the already mentioned troika or the ECB (Bieling/Heinrich 2015; Vogl 2015). In this context, the mode of operation and the decision criteria of all these actors are primarily determined by the ‘rescue of the euro’ project and the requirements of stabilising European financial market capitalism. The latter aspect has occasionally been highlighted by the fact that influential personalities close to the business of investment banking, such as Papademos, Monti or Draghi, assumed important political offices. Such processes have an ambiguous impact: on one hand, they foster the disempowerment of parliaments and mass organisations such as political parties, trade unions and other kinds of associations and pave the way to an elite-controlled system of ‘post-democracy’ (Crouch 2004). On the other hand, however, they also stimulate public protest, demonstrations, strikes and other forms of counter-action, hence new dynamics of politicisation of the EU system and its market-liberal authoritarian strategies.

The increased politicisation corresponds to a further deligitimisation of European politics. While the erosion of the so-called 'permissive consensus' already began in the early 1990s, it accelerated with the transition towards austerity-biased crisis management (Leconte 2015). The causes of this development, however, diverge among EU member states. To put it rather simply: while large parts of the populations of current account surplus and therefore creditor economies are afraid that ever new common institutions, competencies and resources in a union of shared liabilities would generate an unforeseen financial burden, perceptions in current account deficit and debtor countries go in the opposite direction. In the latter case, the asymmetrical distribution of adjustment costs within the EMU is seen as a burden hard to carry. This is not without European implications. Against the backdrop of a distribution-induced re-nationalisation of European discourses intergovernmental negotiations are marked by more intense conflicts, which may even be so far-reaching that the cooperative networks of relationships and the reconciliation of interests that have thus far underpinned the EU suffer damage.

### **5. Beyond path dependency? Conceiving U-turn politics within the EU**

All the outlined developments can be seen as an expression of stalemate and obviously misguided European crisis management. The negative implications are numerous. Nevertheless, European decision-makers still cling to the past trajectory. This raises the question why they do so? What are the reasons for refraining from correcting a failed strategy? And what kind of lessons might be drawn from that?

According to the preceding illustrations the answer should be found in the reproduction of European power relations. Structurally, European financial capitalism, that is the transnational 'historic bloc' that has emerged since the 1990s, was reeling from the financial crisis but politically stabilised by the following crisis management. Power relations within the political alliances or the 'hegemonic bloc' orchestrating the crisis management did not go unquestioned – particularly in the southern European periphery – but eventually proved viable. This also applies to the political project of 'rescuing the euro', which served to legitimise the austerity programmes and adjustment measures to a certain extent. It instructed cooperation among economic intellectuals, political decision-makers and the media, but – as a reflection of the negative impact on the everyday consciousness of affected social strata – also prompted discontent among large segments of the population.

So far, this discontent has only partially materialised in individual domestic contexts while the European agenda has remained almost unaffected. Therefore, the structural politicisation of the governance of European financial capitalism has only had limited impact. Obviously, progressive social forces have difficulties propagating political projects and initiatives of social cohesion and democratic control that are perceived as appropriate, attractive and feasible among the public at large. The reason for this difficulty can broadly be identified in the outlined structural power relations, and particularly in two features of the given European constellation: the first – already

mentioned – feature is the dynamics of ‘uneven’ and ‘combined’ development (Trotsky 1977: 26f; Jäger/Springler 2015). These dynamics explain why impact and perception of the crisis vary in both time and space across the EU and the euro zone so that protest movements diverge in terms of alternative political concepts and priorities. However, even if they converge, they are confronted with a second feature of the European constellation, namely a poorly responsive common political system, which is the flip-side of the consensus and compromise orientation of the EU system (Mair 2007). It requires that almost all political actors, not least the political parties in the European Parliament (EP), anticipate likely compromises if they want to be heard and effective. Consequently, the usual interplay between government and opposition that makes political alternatives visible and reflected in the public in most national contexts does not work in the EU.

Both features are by far not trivial for any socially and democratically progressive U-turn strategy. The first feature of uneven development requires that political projects must consider and address the specific national crisis dynamics as a part of overall European challenges. Moreover, they must communicate the paradox that additional European instruments – for instance, a European clearance mechanism to correct unbalanced current accounts, effective measures against transnational tax evasion, or investments in infrastructure – are necessary to broaden the room for manoeuvre within the domestic realm. Besides, the second feature of the low responsiveness of the EU system also urges institutional reforms that facilitate the emergence of a transnational European public. Of course, such a development is not necessarily or exclusively linked to a changed mode of operation of the EU system, but may also be generated by the power of alternative projects or initiatives itself. Eventually, however, the transnational debates on political alternatives would certainly be facilitated by a procedural opening of the EU allowing for more controversial debates attributable to competing political parties.

In the long run, therefore, any socially progressive reform agenda should seriously take into account this second feature of the European constellation: firstly in view of the necessity of controversially discussing the self-defeating nature of the European organisation of economic, monetary and financial integration; and secondly because of the avoidance of a technocratic monster brought about by ever new competencies, resources, and instruments aiming to stabilise the EMU. Both arguments show that the social and the democratic question are still immediately linked, nowadays, however, not only in the national but simultaneously also in the transnational and European context.

## **6. References**

Bieling, Hans-Jürgen (2013): European Financial Capitalism and the Politics of (De-)financialization. In: *Competition & Change* 17(3), 283-298.

Bieling, Hans-Jürgen / Buhr, Daniel (eds.) (2015): *Europäische Welten in der Krise. Arbeitsbeziehungen und Wohlfahrtsstaaten im Vergleich*. Frankfurt a.M.. New York: Campus.

Bieling, Hans-Jürgen / Heinrich, Mathis (2015): Central Banking in der Krise. Neue Rolle der Europäischen Zentralbank im Finanzkapitalismus. In: *Widerspruch* 34(2), 25-35.

Blyth, Mark (2013): *Austerity. The History of a Dangerous Idea*. Oxford: Oxford University Press.

Busch, Klaus / Hermann, Christoph / Hinrichs, Karl / Schulten, Torsten (2013): *Euro Crisis, Austerity Policy and the European Social Model. How Crisis Policies in Southern Europe Threaten the EU's Social Dimension*. International Policy Analysis, February 2013, Berlin: FES.

Cox, Robert W. (1983): Gramsci, Hegemony and International Relations: An Essay in Method. In: *Millennium* 12(2), 162-175.

Crouch, Colin (2004): *Post-Democracy*. Cambridge: Polity Press.

European Commission (2014): *European Economic Forecast, Winter 2014, European Economy No. 2/14*, Luxembourg: European Commission.

Gowan, Peter (1999): *The Global Gamble. Washington's Faustian Bid for World Dominance*. London: Verso.

Habermas, Jürgen (2011): *Zur Verfassung Europas. Ein Essay*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Hall, Peter (1993): Policy Paradigms, Social Learning and the State. In: *Comparative Politics* 25(3), 275-296.

Hall, Stuart (1986): Gramsci's Relevance for the Study of Race and Ethnicity. In: *Journal of Communication Inquiry* 10(5), 5-27.

ILO (2013): *World of Work Report 2013. Repairing the economic and social fabric*. Genf: ILO.

Jäger, Johannes / Springler, Elisabeth (eds.) (2015): *Asymmetric Crisis in Europe and Possible Futures*, London; New York: Routledge.

Lapavistas, Costas et al. (2012): *Crisis in the Eurozone*. London: Verso.

Leconte, Cécile (2015): From pathology to mainstream phenomenon: Reviewing the Euroscepticism debate in research and theory. In: *International Political Science Review* 36(3), 250-263.

Lipietz, Alain (1985): Akkumulation, Krisen und Auswege aus der Krise: Einige methodische Überlegungen zum Begriff „Regulation“. In: *Prokla* 15(1), 109-137.

Macartney, Hugh (2011): *Finance Unravelled: A Historical Materialist Analysis of EU Public Policy*. In: *Competition & Change* 15(1), 47-70.

Mair, Peter (2007): Political Opposition and the European Union. In: Government and Opposition 42(1), 1-17.

OECD (2011): Divided we stand. Why inequality keeps rising. Paris: OECD.

Pierson, Paul (2000): Not Just What, but When: Timing and Sequence in Political Processes. In: Studies in American Political Development 14 (Spring), 72-92.

Trotsky, Leon [1932] (1977): The History of the Russian Revolution. London: Pluto Press.

Vogl, Joseph (2015): Der Souveränitätseffekt. Zürich; Berlin: diaphanes.

---

# Verzeichnis der AutorInnen

## **Dr. phil. Hans-Jürgen Bieling**

Hans-Jürgen Bieling, Dr. phil, ist seit 2011 Professor für Politische Ökonomie und Wirtschaftsdidaktik an der Eberhard Karls Universität Tübingen. Zuvor hatte er an der Philipps-Universität Marburg promoviert. Von 2003 bis 2008 hatte er dort auch eine Juniorprofessur inne. Es folgten Vertretungsprofessuren für Politische Ökonomie an der Universität Hamburg (2008-09) und für Internationale Beziehungen an der TU Darmstadt (2010). Danach übernahm er eine Professur für Internationales Politikmanagement an der Hochschule Bremen. Die Schwerpunkte seiner Forschung und Lehre liegen in den Bereichen der Europäischen Integration, der Internationalen und Vergleichenden Politischen Ökonomie sowie der Politischen Theorie. Jüngere Publikationen umfassen u.a.: Europäische Staatlichkeit. Zwischen Krise und Integration (Hg. mit Martin Große Hüttmann), Wiesbaden: VS Springer 2016; The Political Economy of the European Union (Hg.), Book Series "Whither Europe?", Band 3, hrsg. von Thomas Diez, New York: Open Society Foundations 2015; und Steuerpolitik: Analysen - Konzeptionen – Herausforderungen (Hg.), Schwalbach: Wochenschau Verlag.

## **Prof. (FH) Mag. Dr. Christian Cech, MBA**

Christian Cech ist stellvertretender Studiengangsleiter des Masterstudiengangs „Quantitative Asset and Risk Management“ an der Fachhochschule des BFI Wien. Im Rahmen seiner Tätigkeit führte er einerseits zahlreiche Auftragsprojekte im Bereich der Risikomodellierung und -messung in Banken durch, andererseits kam er Beratertätigkeiten insbesondere im Bereich der Bankenregulierung und des Meldewesens nach. Vor 2003 arbeitete Herr Cech an der TU Wien.

## **Dr.<sup>in</sup> Manuela Hirsch**

Manuela Hirsch ist an der FH des BFI Wien stellvertretende Studiengangsleiterin im Studiengang Europäische Wirtschaft und Unternehmensführung, Fachbereichsleiterin im Bereich Rechnungswesen und hält seit 2012 die Stadt Wien Stiftungsprofessur für Internationale Rechnungslegung. Davor war sie zehn Jahre an der Wirtschaftsuniversität Wien an der Abteilung für Unternehmensrechnung und Controlling tätig, wo sie vor allem im Bereich der internen Unternehmensrechnung lehrte und forschte. Ihre aktuellen Forschungsprojekte verknüpfen Themen der internen und externen Unternehmensrechnung.

## **MMag. Andreas Nachbagauer**

Andreas Nachbagauer ist stellvertretender Studiengangsleiter der Projektmanagement-Studiengänge an der FH des BFI Wien. Nach Studien der Betriebswirtschaft und der Soziologie war er Assistent am Institut für Personalmanagement der WU Wien, anschließend freier Sozial- und Meinungsforscher; Lektor an mehreren Universitäten und Fachhochschulen. Arbeits-



---

und Forschungsschwerpunkte: Managementmethoden, Organisationssoziologie, Personalmanagement, Arbeit und Gesellschaft im Wandel. Jüngste Veröffentlichungen: Nachbagauer, A.; Ortner, G. (Hg.): Projektmanagement goes global. Wege in das weltweite Projektmanagement. Düsseldorf: Symposium 2015; Nachbagauer, A.; Schirl, I. (Hg.): Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde 2013.

**Prof. (FH) Dr. Richard Pircher**

Richard Pircher ist seit 2008 Leiter der Bachelor- und Masterstudiengänge Bank- und Finanzwirtschaft an der Fachhochschule des BFI Wien. Neben der Studiengangsleitung führt er Trainings vor allem in den Bereichen Self-Leadership, flexible Organisationsformen und Wissensmanagement durch und wirkt in Umsetzungs- und Forschungsprojekten mit. Seit 2012 leitet er die [aha:]-Konferenz Lernen und Bildung. Zuvor war er Leiter des Zentrums für Wissens- und Informationsmanagement an der Donau-Universität Krems und als Geschäftsführer im Non-Profit-Bereich tätig. Er absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre und promovierte im Bereich Organisations- und Personalmanagement.

**Klaus Schrempf, MA**

Klaus Schrempf ist Gruppenleiter für Regulatory Management & Reporting in der VTB Bank (Austria) AG. In dieser Tätigkeit ist er für die Analyse und Umsetzung von Neuerungen im internationalen, europäischen und österreichischen Aufsichtsrecht verantwortlich. Sein Masterstudium für Banking & Finance schloss er an der Fachhochschule des BFI Wien ab. Danach war er in der Finanzindustrie sowie der Unternehmensberatung tätig, wo er sich stets mit den Herausforderungen des regulatorischen Meldewesens sowie den Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen beschäftigte.

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Katharina Silberbauer**

Katharina Silberbauer schloss ihr Diplomstudium der Internationalen Betriebswirtschaft an der WU Wien 2008 ab und war seither in verschiedenen Positionen im Bereich Human Resources tätig. Im Zeitraum 2014-2015 war sie nebenberufliche Lektorin für Expatriate Management an der FH des BFI Wien. 2016 promovierte sie an der Universität Lettlands (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften).





---

# Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien

## 2016 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 88

Roland Schuster: Essentials of the course „Organisational and Group Dynamics“, Writings on intervention science, (Degree Program SHRM, 3rd Semester). Wien Mai 2016

## 2015 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 85

Nachbagauer Andreas: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

### Working Paper Series No 86

Nachbagauer Andreas: Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Wien April 2015

### Working Paper Series No 87

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken. Wien August 2015

## Studien

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2015. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juni 2015

## 2014 erschienene Titel Working Papers

### Working Paper Series No 83

Jäger Johannes / Mader Katharina / Springler Elisabeth: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

### Working Paper Series No 84

Jäger Johannes / Springler Elisabeth: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

## Studien

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb Panelstudie 2014. Wien Mai 2014

---

**2013 erschienene Titel**  
**Working Papers**

**Working Paper Series No 79**

Karin Brännemann: The Strategic Importance of Intercultural Competency for Project Managers in the 21st Century. Wien Februar 2013

**Working Paper Series No 80**

Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II - Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

**Working Paper Series No 81**

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2014

**Working Paper Series No 82**

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

**2012 erschienene Titel**

**Working Papers**

**Working Paper Series No 68**

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

**Working Paper Series No 69**

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

**Working Paper Series No 70**

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

**Working Paper Series No 71**

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. Wien August 2012

**Working Paper Series No 72**

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien August 2012

**Working Paper Series No 73**

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien September 2012

**Working Paper Series No 74**

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardsatz von Solvency II. Wien September 2012

**Working Paper Series No 75**

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenerhaltung für Forschungszwecke. Wien November 2012

**Working Paper Series No 76**

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien November 2012

---

**Working Paper Series No 77**

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

**Working Paper Series No 78**

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

**Studien**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Organisationsform Hierarchie. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

**2011 erschienene Titel****Working Papers****Working Paper Series No 63**

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

**Working Paper Series No 64**

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

**Working Paper Series No 65**

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

**Working Paper Series No 66**

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

**Working Paper Series No 67**

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

**Studien**

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

---

**2010 erschienene Titel**  
**Working Papers**

**Working Paper Series No 58**

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

**Working Paper Series No 59**

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

**Working Paper Series No 60**

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

**Working Paper Series No 61**

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams? Wien Dezember 2010

**Working Paper Series No 62**

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des BFI Wien. Wien Dezember 2010

**Studien**

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

**2009 erschienene Titel**

**Working Papers**

**Working Paper Series No 54**

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

**Working Paper Series No 55**

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Vienna June 2009

**Working Paper Series No 56**

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

**Working Paper Series No 57**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

**Studien**

Sigrid Jalowetz / Agnes Panagl: Aus Theorie wird GM-Praxis – Umsetzung von Gender Mainstreaming an der Fachhochschule des BFI Wien. Wien Juni 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009



---

Franz Haslehner / Gerhard Ortner / Thomas Wala: Investitionscontrolling in österreichischen Industrieunternehmen. Wien September 2009

**2008 erschienene Titel**

**Working Papers**

**Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 43**

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 44**

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 45**

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

**Working Paper Series No 46**

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

**Working Paper Series No 47**

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Vienna June 2008

**Working Paper Series No 48**

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 49**

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrope. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 50**

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrope). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

**Working Paper Series No 51**

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

**Working Paper Series No 52**

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Vienna September 2008

**Working Paper Series No 53**

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Vienna September 2008

---

## Studien

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

## 2007 erschienene Titel

### Working Papers

#### Working Paper Series No 35

Thomas Wala / Nina Miklavc: Reduktion des Nachbesetzungsrisikos von Fach- und Führungskräften mittels Nachfolgemangement. Wien Jänner 2007

#### Working Paper Series No 36

Thomas Wala: Berufsbegleitendes Fachhochschul-Studium und Internationalisierung – ein Widerspruch? Wien Februar 2007

#### Working Paper Series No 37

Thomas Wala / Leonhard Knoll / Stefan Szauer: Was spricht eigentlich gegen Studiengebühren? Wien April 2007

#### Working Paper Series No 38

Thomas Wala / Isabella Grahs: Moderne Budgetierungskonzepte auf dem Prüfstand. Wien April 2007

#### Working Paper Series No 39

Thomas Wala / Stephanie Messner: Vor- und Nachteile einer Integration von internem und externem Rechnungswesen auf Basis der IFRS. Wien August 2007

#### Working Paper Series No 40

Thomas Wala / Stephanie Messner: Synergiecontrolling im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Wien August 2007

#### Working Paper Series No 41

Christian Cech: An empirical investigation of the short-term relationship between interest rate risk and credit risk. Wien Oktober 2007

## Studien

Robert Schwarz: Modellierung des Kreditrisikos von Branchen mit dem Firmenwertansatz. Wien Februar 2007

Clemens Klee / Gerhard Ortner: IT-Risiken in österreichischen Unternehmen. Wien August 2007

---

Andreas Breinbauer / Michael Eidler / Gerhard Kucera / Kurt Matyas / Martin Poiger / Gerald Reiner / Michael Titz: Kriterien einer erfolgreichen Internationalisierung am Beispiel ausgewählter Produktionsbetriebe in Ostösterreich. Wien September 2007

**2006 erschienene Titel**

**Working Papers**

**Working Paper Series No 22**

Thomas Wala: Steueroptimale Rechtsform. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 23**

Thomas Wala: Planung und Budgetierung. Entwicklungsstand und Perspektiven. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 24**

Thomas Wala: Verrechnungspreisproblematik in dezentralisierten Unternehmen. Didactic Series. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 25**

Felix Butschek: The Role of Women in Industrialization. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 26**

Thomas Wala: Anmerkungen zum Fachhochschul-Ranking der Zeitschrift INDUSTRIEMAGAZIN. Wien Mai 2006

**Working Paper Series No 27**

Thomas Wala / Nina Miklavc: Betreuung von Diplomarbeiten an Fachhochschulen. Didactic Series. Wien Juni 2006

**Working Paper Series No 28**

Grigori Feiguine: Auswirkungen der Globalisierung auf die Entwicklungsperspektiven der russischen Volkswirtschaft. Wien Juni 2006

**Working Paper Series No 29**

Barbara Cucka: Maßnahmen zur Ratingverbesserung. Empfehlungen von Wirtschaftstreuhandern. Eine ländervergleichende Untersuchung der Fachhochschule des BFI Wien GmbH in Kooperation mit der Fachhochschule beider Basel Nordwestschweiz. Wien Juli 2006

**Working Paper Series No 30**

Evamaria Schlattau: Wissensbilanzierung an Hochschulen. Ein Instrument des Hochschulmanagements. Wien Oktober 2006

**Working Paper Series No 31**

Susanne Wurm: The Development of Austrian Financial Institutions in Central, Eastern and South-Eastern Europe, Comparative European Economic History Studies. Wien November 2006

**Working Paper Series No 32**

Christian Cech: Copula-based top-down approaches in financial risk aggregation. Wien Dezember 2006

**Working Paper Series No 33**

Thomas Wala / Franz Haslehner / Stefan Szauer: Unternehmensbewertung im Rahmen von M&A-Transaktionen anhand von Fallbeispielen. Wien Dezember 2006

---

**Working Paper Series No 34**

Thomas Wala: Europäischer Steuerwettbewerb in der Diskussion. Wien Dezember 2006

**Studien**

Andreas Breinbauer / Gabriele Bech: „Gender Mainstreaming“. Chancen und Perspektiven für die Logistik- und Transportbranche in Österreich und insbesondere in Wien. Study. Wien März 2006

Johannes Jäger: Kreditvergabe, Bepreisung und neue Geschäftsfelder der österreichischen Banken vor dem Hintergrund von Basel II. Wien April 2006

Andreas Breinbauer / Michael Paul: Marktstudie Ukraine. Zusammenfassung von Forschungsergebnissen sowie Empfehlungen für einen Markteintritt. Study. Wien Juli 2006

Andreas Breinbauer / Katharina Kotratschek: Markt-, Produkt- und KundInnenanforderungen an Transportlösungen. Wien August 2006

Christian Cech / Ines Fortin: Investigating the dependence structure between market and credit portfolios' profits and losses in a top-down approach using institution-internal simulated data. Wien Dezember 2006











Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutterstraße 22  
Tel.: +43/1/720 12 86  
Fax: +43/1/720 12 86-19  
E-Mail: [info@fh-vie.ac.at](mailto:info@fh-vie.ac.at)  
[www.fh-vie.ac.at](http://www.fh-vie.ac.at)



FACHHOCHSCHULE DES BFI WIEN

ISBN 978-3-902624-45-1