

Number 99 / 2018

## Working Paper Series

by the University of Applied Sciences BFI Vienna



# Regionale Headquarters lateinamerikanischer Multinationals in Wien

April 2018

**Judith Brücker**  
Fachhochschule des BFI Wien

**Johannes Jäger**  
Fachhochschule des BFI Wien

**Andreas Nachbagauer**  
Fachhochschule des BFI Wien

Gefördert von



Stadt+Wien

**Hinweis des Herausgebers:** Die in der Working Paper Serie der Fachhochschule des BFI Wien veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	4
2	Lateinamerikanische Multinationals in Wien.....	4
3	Fallbeispiel América Móvil/A1 Telekom Austria.....	5
3.1	Kontext der Übernahme.....	5
3.2	Die Übernahme und bisherige Erfahrungen .....	6
3.3	Ausblick.....	6
4	Fallstudie Banco do Brasil/Wien.....	7
4.1	Ansiedlung .....	7
4.2	Bisherige Erfahrungen .....	7
4.3	Ausblick.....	8
5	Vergleichende Analyse .....	8
5.1	Banco do Brasil.....	9
5.2	América Móvil/A1 Telekom Austria.....	10
6	Schlussfolgerungen .....	13
7	Quellen.....	13

## Abstract

Dieser Text analysiert die Rolle regionaler Headquarters lateinamerikanischer Multinationals bezogen auf ihre Bedeutung für den Standort Wien. Im Anschluss an einen knappen Überblick zu lateinamerikanischen Multinationals und ihre Aktivitäten in Wien folgt die detaillierte Darstellung zweier kontrastierender Fallstudien. Dabei handelt es sich einerseits um die Banco de Brasil AG und andererseits um América Móvil/A1 Telekom Austria. Darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen für Fragen der Dauerhaftigkeit und der Arbeitsqualität gezogen sowie Implikationen für die Ansiedlungspolitik von Unternehmen in Wien aufgezeigt.

## 1 Einleitung

Die Übernahme von A1/Telekom Austria durch den mexikanischen Konzern América Móvil erfolgte in mehreren Schritten, wobei im November 2014 im Zuge einer Kapitalerhöhung schließlich die Mehrheit in der Höhe von 51% an diesen ausländischen Investor ging, der österreichische Staat hält nach wie vor 28,2% der Stimmrechte (A1 2018). Die Übernahme hat zu Schlagzeilen und kontroversen Debatten geführt, die auch ihren Weg in die Öffentlichkeit gefunden haben. Die Stimmen zur Übernahme von A1 Telekom Austria reichten von der Einschätzung, es handle sich um den „Ausverkauf von Staatssilber“, der den Standort von A1 gefährde, bis hin zur Annahme, dass damit langfristig durch einen strategischen Partner der Standort Wien gesichert und gestärkt werde. Der Fall des Regional Headquarters der Banco do Brasil AG, welches sich seit 1980 in Wien befindet und gänzlich im Eigentum der weitgehend staatlichen Banco do Brasil steht (Banco do Brasil 2018), hat vergleichsweise deutlich geringere Aufmerksamkeit erfahren.

Regelmäßig fokussiert sich die öffentliche Aufmerksamkeit in der Standortpolitik – wie im Fall der Übernahme von A1/Telekom Austria durch América Móvil – auf den Akt der Ansiedlung, manchmal auch noch auf den Zeitpunkt, wenn ein Multinational seinen hiesigen Standort schließt. Dementsprechend konzentrieren sich sowohl die praktischen Empfehlungen wie auch die wissenschaftliche Diskussion auf diese beiden Aktivitäten. Wenig beachtet bleibt dabei, wie dauerhaft die Ansiedlung nach ihrer Gründung ist, welche Qualität die Niederlassung – vor allem im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit – hat und welche längerfristigen ökonomischen Implikationen damit verbunden sind.

Nach einem kurzen Überblick zu lateinamerikanischen Multinationals in Wien werden, aufbauend auf theoretischen und empirischen Vorarbeiten (Jäger/Springler 2015, Jäger/Bauer 2017, Nachbagauer 2015, Nachbagauer 2017), die zwei Fälle América Móvil/A1 Telekom Austria und Banco do Brasil AG detailliert untersucht. Ausgehend von der Analyse öffentlich zugänglicher Unterlagen und Pressemeldungen wurden qualitative Interviews mit EntscheidungsträgerInnen beider Unternehmen durchgeführt, deren Ergebnisse im Folgenden dargestellt werden. Abschließend werden vergleichende Schlussfolgerungen angestellt und erste Implikationen für eine langfristige Standortpolitik dargelegt.

## 2 Lateinamerikanische Multinationals in Wien

Neben América Móvil/A1 Telekom Austria und Banco do Brasil AG finden sich in Wien auch noch andere Unternehmen aus Lateinamerika, die hier ihr regionales Headquarter haben, wobei es in diesen Fällen trotz zahlreicher Versuche nicht möglich war, ExpertInnengespräche zu führen und damit die Selbstsicht der Unternehmen miteinzubeziehen. Dazu zählt Citrosuco GmbH, ein seit 2011 in Wien ansässiges multinationales Unternehmen aus Brasilien, welches lt. Handelsregister dem Handel mit Orangensaft nachgeht und ca. 20 MitarbeiterInnen am Standort Wien hat. Darüber hinaus ist in Wien BRF, ein aus Brasilien stammender Lebensmittelkonzern, vertreten, welcher lt. Firmen-ABC über ca. 100 MitarbeiterInnen verfügt, wobei sich am Standort Wien vier Firmen, BRF GmbH, BRF Global GmbH, BRF FOODS GmbH und BRF Austria GmbH befinden, die auf die Verwaltung von Beteiligungen spezialisiert sind. Eine weitere brasilianische Firma, nämlich die Odebrecht Oil and Gas GmbH, die zuletzt in einen weltweiten Bestechungs- und Steuerhinterziehungsskandal verwickelt war, ist seit 2008 in Wien vertreten und zwar mit insgesamt acht GmbHs an derselben Adresse. Angesichts eines Doppelbesteuerungsabkommens mit Brasilien, das aus dem Jahre 1976 datiert, wird deutlich, dass dies einer der treibenden Gründe für den

Standort Österreich sein dürfte (siehe Koschuh/Tiefenthaler 2018). Inwieweit derartige steuerliche Fragen auch ein treibendes Motiv für Citrosuco und BRF darstellen, kann hier jedoch nicht abgeschätzt werden.

Weitere lateinamerikanische Multinationals in Österreich finden sich zum Beispiel in Salzburg, wo der brasilianische Bergbaukonzern Vale seinen Sitz hat.

Dass in Wien vor allem lateinamerikanische Firmen aus Brasilien Fuß gefasst haben, ist nicht überraschend. Einerseits erklärt sich dies dadurch, dass Brasilien über eine vergleichsweise starke industrielle Basis verfügt(e) und schon Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre sowie neuerlich seit den 2000er Jahren – basierend auf staatlicher Unterstützung – der Gang von brasilianischen Firmen ins Ausland gefördert wurde. Andererseits dürfte auch das Doppelbesteuerungsabkommen eine erhebliche Rolle spielen bzw. gespielt haben, was den Standort Österreich besonders interessant machte und weiterhin macht. In absoluten Zahlen sind es vor allem lateinamerikanische Multinationals aus Brasilien, Chile und Mexiko, die international eine wichtige Rolle spielen (Jäger/Bauer 2017).

### **3 Fallbeispiel América Móvil/A1 Telekom Austria**

#### **3.1 Kontext der Übernahme**

Der Merger zwischen dem im staatlichen Haupteigentum stehenden Mobilfunkunternehmen mobilkom austria AG und der ebenfalls mehrheitlich staatlichen Festnetztelefoniegesellschaft Telekom Austria im Jahr 2010 mit folgender Umfirmierung in A1 Telekom Austria erfolgte aus der Not heraus, da die Telekom wirtschaftliche Schwierigkeiten hatte, sowohl aus dem Osteuropa-Geschäft (überteuerte Übernahmen, Einbruch der Märkte), als auch wegen der vom Staat als Haupteigentümer geforderten zu hohen Dividendenausschüttungen war sie finanziell angeschlagen. Wenn auch beide Unternehmen mehrheitlich im Staatseigentum waren, so waren doch das Management und die Unternehmenskultur sehr unterschiedlich. Während mobilkom austria als höchst innovatives Unternehmen galt und die Cash Cow war, waren in der Telekom durch Marktöffnung und Konkurrenz auch am österreichischen Markt KundInnen in dramatischem Ausmaß verloren gegangen. Dies hatte entsprechende finanzielle Konsequenzen. Nachdem von staatlicher Seite eine nötige Kapitalerhöhung nicht entsprechend durchgeführt wurde, wurde für einen Verkauf der Mehrheitsanteile optiert.

América Móvil ist ein mexikanischer Konzern, der sowohl in Zentralamerika, der Karibik als auch in vielen Staaten in Südamerika und den USA Unternehmen besitzt und damit führender Telekommunikationsdienstleistungsanbieter in Lateinamerika ist (América Móvil 2018). América Móvil hatte schon vor der Übernahme von A1 Telekom versucht, durch Übernahmen in den italienischen und niederländischen Markt einzusteigen, war damit jedoch erfolglos. Hintergrund für die Expansionsstrategien von América Móvil sind die geringer werdenden Margen und die im Vergleich zu Europa deutlich niedrigeren Umsätze pro Kunde/in. Entsprechend wurde (wohl auch vor dem Hintergrund ausreichender finanzieller Mittel) versucht, durch Übernahme in neue und vergleichsweise profitable Märkte wie Europa einzusteigen. Die allgemeine Krisensituation in Europa stellte ein günstiges Umfeld dar. Überdies wurde und wird seitens von América Móvil erwartet, dass sich die Situation wieder stabilisieren würde. Diese Erwartungshaltung wurde sicherlich zum Teil auch aus den zahlreichen Krisenerfahrungen in Mexiko/Lateinamerika gespeist (Jäger/Bauer 2017).

### **3.2 Die Übernahme und bisherige Erfahrungen**

Im Rahmen der Übernahme (Kauf von 51% der Aktien) wurden dank gesetzlicher Rahmenbedingungen in Österreich auch der Betriebsrat und damit die Interessen der ArbeitnehmerInnen einbezogen. Diese sprachen sich auch für América Móvil anstelle anderer Unternehmen aus Europa aus, da im Falle von América Móvil von einem langfristigen strategischen Interesse am Standort Österreich ausgegangen wurde. Überdies wurde 2014 ein für zehn Jahre gültiger Syndikatsvertrag ausgehandelt, der entsprechende Garantien für den Standort und die Belegschaft enthält.

Insgesamt stellt sich deutlich dar, dass América Móvil die Kontrolle über das übernommene Unternehmen intensiv wahrnimmt. Dies geschieht unter anderem durch das Einsetzen von Alejandro Plater als CEO durch den neuen Mehrheitseigentümer, auch der für die tatsächliche Kontrolle wichtige Finanzvorstand Siegfried Mayrhofer wurde von mexikanischer Seite vorgeschlagen. Ebenso ist auch im Rahmen des Aufsichtsrates bemerkbar, dass auf ExpertInnenwissen mehr Wert gelegt wird, als dies früher der Fall war. Weiters besteht ein reger Austausch zwischen A1 Telekom Austria und América Móvil: Regelmäßig werden ExpertInnen für einen gewissen Zeitraum von der Mutter- zur Tochtergesellschaft und umgekehrt entsandt. Dieser Austausch findet sowohl im technischen als auch im kaufmännischen Bereich statt. Auf technischer Ebene scheint das für beide Seiten interessant, und es sind Lerneffekte zu beobachten. Auf kaufmännischer Ebene geht es vor allem um eine genaue Kontrolle der Tochter, Ausgaben werden genau kontrolliert und vom Mutterkonzern abgesegnet. Es wird ein substantielles Einsparungsprogramm durchgeführt. Dabei handelt es sich bislang jedoch weniger um ein Aushungern des Konzerns, vielmehr soll die Ertragsfähigkeit langfristig gesichert sein und so auf lange Sicht möglichst viel Gewinn abgeworfen werden. Während América Móvil stärker darauf pocht, dass die nun wieder deutlichen Gewinne eher im Unternehmen verbleiben, setzt sich der staatliche Minderheitseigentümer für möglichst hohe Dividenden ein. Hier zeigt sich deutlich eine Divergenz zwischen (kurzfristigem) finanziellem Interesse und (langfristigem) strategischem Interesse.

Die konkrete Zusammenarbeit auf organisatorischer Ebene seitens América Móvil wird von den Interviewpartnern als sehr professionell wahrgenommen. Auch hier scheint es dem neuen Mehrheitseigentümer wichtig, positive Resonanz zu erzielen. Ebenso wird großer Wert auf die öffentliche Meinung gelegt. Entsprechend steht ein möglichst auf Konsens setzendes Vorgehen – unter der Bedingung der betriebswirtschaftlichen Gewinnerwirtschaftung – im Vordergrund.

Entgegen ursprünglicher Vereinbarungen hatte América Móvil versucht, einen noch höheren Aktienanteil als ursprünglich vereinbart zu erwerben. Aufgrund von Interventionen seitens des Betriebsrats (sowie seitens des österreichischen Staates) wurde dies jedoch wieder zurückgezogen.

### **3.3 Ausblick**

Die Holding A1 Telekom Austria Group, als regionales Headquarter neben Österreich zuständig für die Tochtergesellschaften in Bulgarien, Kroatien, Weißrussland, Slowenien, Serbien und Mazedonien, wurde bislang ausgebaut und umfasst mittlerweile ca. 300 Personen. Es ist jedoch nicht ausgemacht, dass Wien nach Ablauf des Syndikatsvertrags auch weiterhin ein zentraler Standort bleiben wird. Betriebswirtschaftliche Kriterien dürften hierbei (wie auch bei bisherigen Entscheidungen, etwa bei der Frage nach dem konkreten Standort der Zentrale in Wien) die zentrale Rolle spielen. Hier geht es jedoch nicht nur um die Arbeitskosten.

Wenn diese etwa in Belgrad wesentlich geringer sind, so hat Wien – was Infrastruktur und Vernetzung, aber auch was das Image betrifft – eine durchaus vorteilhafte Position inne.

## **4 Fallstudie Banco do Brasil/Wien**

### **4.1 Ansiedlung**

Die Eröffnung des Standortes (heute: Regionales Headquarter) der Banco do Brasil in Wien erfolgte Anfang der 1980er Jahre. Dies ist vor dem Hintergrund der Expansionsstrategie der mehrheitlich in staatlichem Besitz befindlichen Bank zu betrachten. Während es früher unterschiedliche Tätigkeitsfelder gab und auch steuerliche Belange sehr relevant waren, hat sich die Banco do Brasil in Europa mittlerweile praktisch gänzlich aus dem Retail-Bereich zurückgezogen und fokussiert auf das Corporate Business. Insbesondere sind dabei Geschäftsbereiche im Kontext von Export- und Importfinanzierung zwischen Westeuropa und Brasilien relevant. Sowohl brasilianische Unternehmen als auch europäische Unternehmen greifen auf Produkte und Dienstleistungen der Banco do Brasil zurück. Diese hat als bedeutendste Bank in Brasilien ein entsprechendes Netzwerk sowie ein großes Portfolio an spezialisierten Produkten.

### **4.2 Bisherige Erfahrungen**

Das regionale Headquarter in Wien hat ca. 45 MitarbeiterInnen, der dreiköpfige Vorstand besteht aus zwei Expatriates aus dem brasilianischen Mutterkonzern sowie einem Risikovorstand aus Österreich. Insgesamt sind in Europa mit Standorten in Italien, Frankreich, Spanien und Portugal gut 150 Personen angestellt. Die Expatriates verbleiben in der Regel fünf Jahre in Wien und kehren dann nach Brasilien zurück, wobei langfristige feste (lebenslange) Anstellungsverhältnisse für BankmitarbeiterInnen in Brasilien die Regel sind. Größere Umbrüche personeller Natur oder vom organisatorischen Aufbau her kommen in der Regel auch in Österreich nicht vor. Dies hängt vor allem mit der langfristigen Ausrichtung sowie der mehrheitlich staatlichen Eigentümerschaft zusammen, die nicht an kurzfristigen Gewinnzielen, sondern an langfristigen Strategien und an guter Reputation interessiert ist. Als regionales Headquarter ist Wien aus historischen wie rechtlichen Gründen attraktiv. Auch wenn Arbeitskosten in anderen Ländern wie etwa Portugal deutlich niedriger wären, ist Wien doch als Standort besonders attraktiv. Vor allem das multikulturelle Umfeld und das ausreichende Vorhandensein qualifizierter Arbeitskräfte mit interkulturellem Verständnis und Hintergrund oftmals aus Mittel- und Osteuropa macht Wien als Standort für die Banco do Brasil besonders attraktiv. Die Offenheit der Arbeitsmärkte wird daher als besonders wichtig erachtet. Es gilt Wien für Arbeitskräfte sowohl aus Brasilien als auch aus anderen europäischen Ländern als sehr attraktiv. Die hohe Lebensqualität und die sehr gut funktionierende Infrastruktur spielen dabei eine zentrale Rolle. Auch ein stabiles finanzwirtschaftliches Umfeld wird als wichtiger positiver Standortfaktor von Wien erachtet – dies erlaubt ein reibungsloses Funktionieren der Abläufe, was in diesem Sektor als besonders wichtig gilt.

### 4.3 Ausblick

Vor dem Hintergrund des bereits langfristigen Engagements sowie der Stabilität des Eigentümers in Kombination mit den von Wien angebotenen Standortqualitäten ist davon auszugehen, dass es sich hier um ein langfristiges Engagement handelt. Die Unternehmenskultur ist auf stabile Arbeitsverhältnisse ausgelegt. Vor allem für jüngere MitarbeiterInnen dient die Bank am Standort Wien auch als Karriereleiter. Durch das Nischenangebot seitens der Banco do Brasil wird die Diversität des Finanzplatzes Wien gestärkt. Wien konkurriert dabei in diesem Segment nicht unbedingt mit Niedriglohnstandorten etwa in Zentral- und Osteuropa, aber auch nicht mit Portugal, wo die Lohnkosten ebenso deutlich niedriger sind. Gehaltskosten (und damit verbundene) Steuern werden als vergleichsweise weniger bedeutend eingeschätzt. Wien steht dann, falls überhaupt, eher in Konkurrenz zu Frankfurt, weil sich an diesem Standort Bankenaktivitäten insbesondere vor dem Hintergrund des Brexits weiter konzentrieren und der Standort damit wichtige Agglomerationsvorteile aufweist.

## 5 Vergleichende Analyse

Zentral ist, wer die Kontrolle über ein/en Unternehmen/Standort hat. Nur wer die Kontrolle hat, kann potenziell andere Ziele als die Gewinnmaximierung einbringen. Während seitens staatlicher EigentümerInnen volkswirtschaftliche Fragen im weitesten Sinne bei Entscheidungen berücksichtigt werden können, stehen bei privaten Unternehmen primär betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund. Bei ausländischen Unternehmen mögen weitere Ziele, die vor allem mit dem Herkunftsland und der dort verfolgten Strategie zu tun haben, noch wichtig sein – wenn auch der gute Ruf ebenso eine Rolle spielen kann. Es sind jedoch nicht die Eigentumsstrukturen per se, die eine bestimmte Zielorientierung implementieren. Wie im Fall von A1 Telekom deutlich wurde, kann auch der Staat als Eigentümer kurzfristige Gewinnorientierung – nicht jedoch langfristige Standortsicherung und volkswirtschaftliche Entwicklung – als primäres Ziel haben. Überdies zeigt sich deutlich, dass die spezifische Form der Arbeitsbeziehungen – beispielsweise das Mitspracherecht des Betriebsrats – auch standortrelevante Implikationen haben kann. Entsprechend kann eine strukturelle Stärkung der ArbeitnehmerInnen ebenso wie ein öffentliches Meinungsklima, welches bestimmte Ziele einfordert, durchaus für die Stärkung des Standortes und die regionale wirtschaftliche Entwicklung von zentraler Bedeutung sein.

Unterhalb der Eigentümerfrage ergeben sich aus organisationswissenschaftlicher Sicht sehr unterschiedliche Muster der Beziehungen zwischen ausländischem Eigentümer und regionalem Headquarter. Das Spektrum reicht von einem einflusslosen Befehlsempfänger bis zu einem bedeutsamen Mitgestalter strategischer Initiativen (z.B. Bouquet/Birkinshaw 2008a, 2008b, Mahnke et al. 2012, Morgan/Kristensen 2006). Auch wenn die Letztentscheidungen immer in der Hand des Eigentümers bleiben, so gelingt es unter bestimmten Umständen auch formal und hierarchisch niedrigeren Organisationsteilen, deutlich an Gewicht zu gewinnen und zwar sowohl gegenüber dem Eigentümer als auch in der Positionierung gegenüber den eigenen Subunternehmen.

Bei multinationalen Unternehmen, die sich im europäischen Raum ansiedeln, dominieren im Regelfall Motive der Nähe zu relevanten Absatzmärkten sowie der Versuch, entweder die globale Effizienz zu steigern oder Eigentumsvorteile wie Managementkompetenzen, Technologievorsprünge, Branchenerfahrung und



Risikodiversifikation zu erweitern (Dunning 1988, 2000). Diese Motivlagen gelten auch für die Mehrzahl der Unternehmen aus Lateinamerika und damit für die beiden hier vorgestellten Fälle.

## 5.1 Banco do Brasil

Das regionale Headquarter der Banco do Brasil stellt den klassischen Fall einer Greenfield-Investition dar, das strategische Interesse der Ansiedlung liegt in der Nähe zu relevanten Märkten in Europa. Damit sind auch für das regionale Zentrum die Öffnung, der Zugang und die Durchlässigkeit in Richtung der Märkte der Niederlassungen entscheidend. Dies scheint in Österreich als EU- und Euroland in Mitteleuropa – wohl auch durch besonders attraktive regulatorische Rahmenbedingungen – gegeben.

Die Nähe zu den Märkten meint jedoch nicht (nur) die physische Nähe, sondern auch die psychische Distanz, die sich durch Faktoren wie Sprache, Kultur und Managementverhalten, Ausbildung und industrielle Entwicklung ergibt (Johanson/Valne 1990). Für die Banco do Brasil erscheint das auf den ersten Blick nicht von besonderer Relevanz zu sein, da ihre Hauptkunden entweder aus Brasilien kommen oder europäische Unternehmen sind, die mit Brasilien Handel treiben wollen, Bedingungen, die überall in Europa in ähnlicher Weise gegeben sind.

Dabei ist jedoch interessant zu beobachten, dass Wien gegenüber dem sprachverwandten Portugal vorgezogen wurde. Neben den genannten regulatorischen Rahmenbedingungen dürfte dafür die Sprach- und Kulturnähe zu den Empfängerländern, vor allem in Mitteleuropa, wichtiger gewesen sein als die Nähe zum Entsendeland. Das Kulturkreisdenden wird durch die weiteren Niederlassungen in Portugal, Spanien, Frankreich und Italien dokumentiert, für die Wien zuständig ist. Damit gewinnt vor allem die Verfügbarkeit von Personen mit interkulturellem Verständnis sowie mit fundierten Kenntnissen mehrerer Sprachen an Bedeutung. Für eine Standortabsicherung ist es daher – neben dem Andocken an einen offenen Arbeitsmarkt – von entscheidender Bedeutung, dass diesen Schlüsselpersonen – auch und vor allem gesellschaftlich – erlaubt wird, ihre Diversität auszuleben.

Die Banco do Brasil beschäftigt regelmäßig hochqualifizierte MitarbeiterInnen, oftmals mehrsprachig und flexibel in Zeit und Ort, also ein Arbeitnehmersegment, das auf einem verschärften Arbeitsmarkt selten und zudem bereit ist, den Arbeitgeber rasch zu wechseln. Erwartungshaltungen in diesen Milieus beschränken sich nicht auf einen reinen Austausch von Lohn gegen Arbeit, vielmehr spielen die angebotenen Arbeitsbedingungen eine entscheidende Rolle für die Entwicklung einer Bindung an das Unternehmen. Es liegt also im Interesse der Unternehmen, gute MitarbeiterInnen nicht nur mit guter Bezahlung zu halten, sondern vor allem durch das Angebot an guten Jobs und Entwicklungs- und Motivationsmöglichkeiten. Dies wird im Unternehmen durchaus wahrgenommen. Vor allem im Vergleich mit den anderen Standortländern und dem nahen Ausland sind Bezahlung und Arbeitskosten hoch, jedoch werden diese Nachteile gegenüber den möglichen Vorteilen des Standortes Wien weniger stark gewichtet. So kann aus Sicht der ArbeitnehmerInnen die Banco do Brasil als zusätzliche attraktive (potenzielle) Arbeitgeberin angesehen werden.

Für den Standort Wien bringt der Markteintritt der Banco do Brasil Vorteile: Durch die regionale Headquarter-Funktion für Europa werden zusätzliche Arbeitsplätze in Wien und nicht andernorts in Europa geschaffen. Im Sinne eines eng definierten Standortwettbewerbs ist das gut für Wien, für Europa als Bezugspunkt jedoch irrelevant, da es sich ja um ein Nullsummenspiel handelt. Auch die Tatsache, dass viele MitarbeiterInnen

nicht aus Wien stammen, sondern zuwandern, führt in Wien zwar zu einer Erhöhung des Arbeitsangebots, jedoch gleichzeitig zu einem Brain drain in periphereren Ländern der EU.

Die Investition in einen Standort stellt ein öffentliches unternehmerisches Engagement dar, das nur unter hohen, öffentlich sichtbaren Kosten zurückgezogen werden kann, weil das Image als verlässlicher Partner Schaden nehmen und so (möglicherweise) nachteilige Auswirkungen auf Markt und Marke haben könnte. Dies gilt insbesondere für vertrauensbasierte Unternehmen wie Banken. Zudem stellt sich die Banco do Brasil selbst als verlässliche und stabile Partnerin in der Außenwahrnehmung dar. Entsprechend wird die Bindungswirkung der Reputation auch intern ernst genommen, umso mehr können positive Effekte von EntscheidungsträgerInnen im Wirtschaftsumfeld Wien deutlich verstärkt werden. Solange sich Rahmenbedingungen und Geschäftserfolg nicht dramatisch ändern, ist nicht von einer Aufgabe des Standorts Wien auszugehen.

Die Banco do Brasil ist in einem Markt angesiedelt, der zwar kompetitiv ist, in dem aber auch monopolistischer Wettbewerb herrscht. Durch differenzierte Produkte bzw. Dienstleistungsqualitäten können entsprechende Vorteile genützt werden. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass durch diese zusätzliche Marktteilnehmerin zumindest in einem bestimmten Segment der Wettbewerb stärker ist, was jedenfalls nützlich ist. Überdies trägt die Banco do Brasil durch ihr Headquarter in Wien auch zu positiven Externalitäten für den Bankenstandort Wien insgesamt bei.

Aufgrund der langen zurückliegenden Ansiedlungshistorie kann eine differenziertere Einschätzung der Implikationen für den Standort Wien vorgenommen werden. Der Fall Banco do Brasil zeigt, dass ein zusätzlicher Anbieter durchaus zu mehr Wettbewerb und dadurch stärkerer Produktdifferenzierung beitragen kann und damit den (Banken-)Standort Wien insgesamt stärkt. Die regionale Headquarterfunktion am Standort Wien trägt überdies zu einer Bündelung von Kompetenzen bei. Dem gegenüber stehen jedoch direkte und indirekte Gewinnabflüsse, die allerdings noch zu quantifizieren wären. Die bisher erfolgten Direktinvestitionen müssten der Summe der Gewinnrückflüsse gegenübergestellt werden und allenfalls auch dabei nicht erfasste Transfers berücksichtigt werden. Dies stellt aufgrund fehlender Daten jedoch ein schwieriges Unterfangen dar.

## **5.2 América Móvil/A1 Telekom Austria**

Anders stellt sich die Sachlage im Fall von América Móvil/A1 Telekom Austria dar. Die Unternehmensübernahme degradierte die A1 Telekom Austria (Group) vom Headquarter zum regionalen Headquarter. Die Entscheidungsgewalt über Finanzflüsse, Investitionen sowie Unternehmensstrategien hat nunmehr ein Eigentümer inne, der mit dem Standort Wien – obwohl auch hier die öffentliche Meinung wichtig ist – keine präferenzielle Verbindung hat. Es ist davon auszugehen, dass (nach Ablauf des Syndikatsvertrags, der die den Standort sichernden Aspekte enthält) betriebswirtschaftliche Überlegungen das Fortbestehen und die Rolle Wiens als regionales Headquarter beeinflussen werden.

Sind an einem anderen Standort ausreichend qualifizierte MitarbeiterInnen vorhanden und sind dort die Lohnkosten deutlich geringer, ist davon auszugehen, dass entsprechend zumindest Teilbereiche verlagert werden können. Arbeitsbedingungen und auch Löhne ergeben sich aus dem kompetitiven Umfeld sowie den entsprechenden gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regulierungen. Damit wird die zentrale Bedeutung nationaler Arbeits- und Sozialstandards für die Qualität der Beschäftigung in Wien deutlich. Die Kooperation

mit einem strategischen Investor, der aus der Branche kommt, kann zwar Vorteile für die langfristige Standortsicherung bringen, birgt jedoch auch das Risiko, dass sich die Anzahl der MitarbeiterInnen am Standort Wien mittelfristig deutlich verkleinert.

Der Kauf der A1 Telekom Austria durch América Móvil lässt sich zunächst ebenfalls als Suche nach neuen Märkten interpretieren, wobei in diesem Fall jedoch nicht ausschließlich der österreichische Markt im Vordergrund steht, sondern ein europäischer Marktzugang, wie aus den vorherigen Versuchen des Erwerbs italienischer und niederländischer Unternehmen hervorgeht. Zugleich konnte mit dem österreichischen Erwerb eine Reihe von Tochterunternehmen vor allem in Süd-Osteuropa übernommen werden. Aus dem Marktinteresse lässt sich daher kaum eine Bindung des mexikanischen Investors an Wien oder Österreich herauslesen, auch spielt die Marktrepuation am österreichischen B2C-Mobilfunkmarkt mit seiner Vielzahl an wechselnden Marken bei wechselnden Eigentümern eine geringe Rolle. Markenqualität mag zwar im C2C-Markt eine größere Rolle spielen, letztlich spielt dafür aber weder der Sitz des Eigentümers noch des regionalen Headquarters eine entscheidende Rolle.

Die strategische Positionierung, die über einen reinen Markteinstieg hinausgeht und vor allem auf das (technische und personelle) Potenzial von A1 Mobilkom setzt, eröffnet dagegen auch dem erworbenen Unternehmen als schwächerer Partei mehr Spielraum. Die bisherige Strategie von América Móvil scheint auf Langfristigkeit ausgelegt zu sein, der Konzern ist – mehr als der ehemalige österreichische Eigentümer – bereit, Dividendeninteressen zugunsten einer Investitionsstrategie zurückzustellen. Die Chancen, die sich aus dieser Situation ergeben, wurden jedoch von den InterviewpartnerInnen kaum benannt, was vermutlich auch mit ihrer Rolle und der damit geringen Beschäftigung mit eher operativen Maßnahmen einhergeht.

Regionale Einheiten beziehen ihren Einfluss aus der Ausführung von Managementfunktionen in der Umsetzungsphase von Strategien: Jede regionale Anwendung einer Strategie ist mit Unsicherheiten über lokale Gegebenheiten und der Kontrolle der regionalen Ressourcen verbunden. Die bereitwillige Übernahme der strategischen Vorgaben kann gut mit der Ausweitung der eigenen Entscheidungskompetenzen kombiniert werden, wenn sich letztere mit dem Argument rechtfertigen lässt, dass man sich lediglich an regionale oder lokale Marktanforderungen anpasst. Die Fähigkeit, operative Veränderungen unterhalb dieser Schwelle des Widerspruches zu machen, steigert den Grad der Autonomie und kann langfristig zu einer verstärkten Eigenständigkeit beitragen. Dies kann von außen durchaus unterstützt werden: Wenn regionale Einheiten erfolgreich mit Behörden, LieferantInnen, KundInnen oder der Konkurrenz zusammenarbeiten und die Gesamtstrategie nicht in Frage stellen, werden sie intern an Verhandlungsspielraum gewinnen. Verfehlt wäre hier jedenfalls ein konfrontativer Ansatz.

Gerade im Fall A1 Telekom Austria/América Móvil, den wir als multinationales Unternehmen (Bartlett/Ghoshal 1989) mit einer ausgeprägten (und vertraglich abgesicherten) Autonomie interpretieren, ist auch das regionale Headquarter aufgefordert, zur gesamten Politik des Unternehmens beizutragen. Obwohl die Möglichkeiten, das Headquarter direkt zu beeinflussen, gering sind, bieten vor allem die regelmäßig stattfindenden Treffen, die Professionalität des mexikanischen Managements und das auf Konsens setzende Vorgehen einige Chancen für weniger mächtige Akteure aus regionalen Einheiten, Zentralität zu erlangen. Überdies begünstigt das von América Móvil gewählte Organisationsmodell für die europäischen Töchter die Entwicklung eines Netzwerks auf regionaler Ebene und stärkt damit potenziell die Stellung des regionalen Headquarters.

Dieses Verhältnis des Interessensgleichgewichts kann jedoch unter veränderten Rahmenbedingungen rasch umschlagen – vor allem dann, wenn von österreichischer Seite keine glaubwürdige „Investmentstory“ dargestellt werden kann. Dabei muss auch mit einer engen (finanziellen) Kontrolle durch den Eigentümer gerechnet werden. Expatriates – wie hier nicht zuletzt die Besetzung des CEO durch einen Mexikaner, verstärkt noch durch die Nominierung des Finanzvorstandes durch die Muttergesellschaft – werden genau dafür eingesetzt, die Niederlassungen zu kontrollieren und zu leiten (Harzing 2001). Ebenso ist in dieser Strategie eine zu enge Bindung der eigenen Töchter an den Eigentümer möglichst zu verhindern: Das regionale Headquarter muss sich in seiner Funktion als Drehscheibe behaupten, was zumindest im technischen Bereich bereits geschieht.

Inwieweit die technologischen Kooperation eher América Móvil oder eher A1 Telekom Austria oder beiden Standorten nützen wird, kann zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht definitiv festgestellt werden, aus Sicht – und in der Rolle – der interviewten Personen war dies kaum Thema. Allerdings wurde insbesondere die A1 Mobilkom als technologisch innovativ bezeichnet, das sind immaterielle Vermögensvorteile, die durchaus América Móvil zu Gute kommen. Gerade Technologieführerschaft kann ein wichtiges strategisches Asset des regionalen Headquartiers darstellen (Ferdows 1989, Fisch 1991). Verfehlt und kurzsichtig wäre es daher, die anstehende Versteigerung von G5-Lizenzen bloß zur Maximierung des staatlichen Ertrages zu verwenden. Gerade ein frühzeitiger und günstiger Zugang zu neuen Technologien kann dem österreichischen Standort gegenüber seinen unmittelbaren Konkurrenten im Konzern einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung durch den Erwerb technischen Know-hows verschaffen.

Lokale Vermögenswerte beinhalten unter anderem Innovationsfähigkeit, Know-how und das Vorhandensein von Innovationsclustern. Der Zugang zu lokalem Wissen erfordert kooperative Arrangements und eine starke Einbettung in die lokale Umgebung. Beziehungen zu Netzwerken vor Ort sind ebenso erforderlich wie ein enger und vertrauensvoller Kontakt mit lokalen Institutionen. Die Einbettung von A1 Telekom Austria in Innovationscluster und Know-how-Plattformen, die selbst wieder über wesentliche Träger wie FHs und Universitäten lokal gebunden sind, vermehrt das lokale Gemeinschaftsempfinden und erhöht so die Standortbindung. Allerdings muss diese Position durch konstante Weiterentwicklung immer wieder erneuert werden.

Während daher die Banco do Brasil in Wien bisher für den Standort Wien als durchwegs positiv erachtet werden kann, stellt sich die Einschätzung im Fall von América Móvil/A1 Telekom deutlich schwieriger dar. Einerseits scheint die Strategie seitens América Móvil noch nicht ganz klar, andererseits verhindert der Syndikatsvertrag bislang gravierendere Änderungen. Die Sperrminorität seitens des österreichischen Staates (ÖBIB), der über 28,2% der gesamten Aktien verfügt, kann (könnte) sicherlich im Rahmen einer strategischen Beteiligung zukünftig im Sinne des Standorts Wien eingesetzt werden. Auch ist zu berücksichtigen, welche Gewinnabflüsse den Investitionen gegenüberstehen und ob bzw. inwieweit die Bilanz der grenzüberschreitenden Finanzflüsse negativ sein wird.

Die makroökonomischen Implikationen beider Investitionen – insbesondere die Auswirkungen auf die Zahlungsbilanz – können bislang noch nicht definitiv eingeschätzt werden. Detailliertere Fallstudien über einen längeren Zeitraum könnten hier jedoch Abhilfe schaffen.

## 6 Schlussfolgerungen

Für die Ansiedlungspolitik kann man generell schlussfolgern, dass nicht unbedingt jede Ansiedlung/Übernahme durch ausländische InvestorInnen notwendiger Weise nur bzw. mehrheitlich positive oder negative Effekte auf den Standort Wien haben muss. Kommt einE neueR AnbieterIn nach Wien und wird eine Greenfield-Investition getätigt, so ist dies grundsätzlich anders zu bewerten als Betriebsübernahmen. Im ersten Fall entstehen neue Aktivitäten am Standort, im zweiten Fall wird die bisherige lokale Kontrolle abgegeben. Wie die Analyse lateinamerikanischer Multinationals in Wien zeigt, gibt es eine Reihe unterschiedlicher Motive für den Markteintritt und ebenso unterschiedliche Strategien. In allen Fällen sind komplexe Interdependenzen zu beachten. Insbesondere die Frage nach der Kohärenz mit der Struktur der Wiener Wirtschaft – und damit die Frage der Kohärenz mit einer zielgerichteten Industriepolitik – spielt dabei eine wichtige Rolle. Im Sinne einer langfristigen (und nachhaltigen) Standortsicherung ist es daher sinnvoll, strategische Überlegungen bezogen auf eine gezielte Ansiedlungspolitik zu entwickeln – und hier gibt es deutliche Expansionsinteressen seitens lateinamerikanischer Unternehmen, die bislang noch nicht in Europa/Wien vertreten sind (Jäger/Bauer 2017). Gleichzeitig sind jedoch konkrete Einzelfälle und ihre möglichen Auswirkungen zu prüfen und entsprechend gezielt einzelne regional- und industriepolitisch adäquate Ansiedlungen bzw. Übernahmen zu fördern oder auch zu verhindern.

Über die Ansiedlung hinaus muss deutlich stärker als bisher die Pflege des regionalen Headquarters betrachtet werden, um mögliche ökonomische Vorteile und Arbeitsplätze langfristig abzusichern und die Qualität der Arbeitsverhältnisse zu steigern oder zumindest zu erhalten. Empfehlungen umfassen unter anderem, mit immer neuen Angeboten seitens Region und Stadt attraktiv zu bleiben, Sunk costs zu erhöhen sowie Netzwerke und Kontakte deutlich besser zu nützen. Weitere, oft zu wenig bedachte innerorganisatorische Absicherungspotenziale bieten Technologieführerschaft, Know-how-Vorsprünge, spezifische Mitarbeiterpotenziale und (Markt-)Reputation.

Standortpolitik muss jedoch nicht nur industriepolitische, regionalökonomische und nationalökonomische wirtschaftsstrukturelle Aspekte berücksichtigen, sondern auch makroökonomische Finanzströme und damit verbundene Entwicklungen ins Blickfeld bringen.

## 7 Quellen

### Interviews:

ExpertInneninterview am 30.01.2018: Fallstudie A1 Telekom Austria

Expertinneninterview am 16.02.2018: Fallstudie Banco de Brasil Wien

### Literatur:

A1 (2018): Aktionärsstruktur. <https://www.a1.group/de/ir/aktionaersstruktur> Zugriff: 28.3.2018

América Móvil (2018): Footprint. <http://www.americamovil.com/about-us/footprint> Zugriff: 28.3.2108

Banco do Brasil (2018): About us. <http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/atendimento/bb-no-mundo/about-us#/> Zugriff: 28.3.2018

- Bartlett, Christopher A. / Ghoshal, Sumantra (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School.
- Bouquet, Cyril / Birkinshaw, Julian M. (2008a): *Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters*. In: *Academy of Management Journal* 51 (3), 577-601.
- Bouquet, Cyril / Birkinshaw, Julian M. (2008b): *Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence*. In: *Journal of Management* 34 (3), 477-508.
- Dunning, John H. (1988): *The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions*. In: *Journal of International Business Studies* 19 (1), 1-31.
- Dunning, John H. (2000): *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. In: *International Business Review* 9 (2), 163-190.
- Ferdows, Kasra (1989): *Mapping International Factory Networks*. In: Ferdows, Kasra (ed.): *Managing International Manufacturing*. Amsterdam: Elsevier Science, 3-21.
- Fisch, Jan-Hendrik (2001): *Structure follows Knowledge: Internationale Verteilung der Forschung & Entwicklung in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Harzing, Anne-Wil (2001): *Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: the Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries*. In: *Journal of World Business* 26 (4), 366-379.
- Jäger, Johannes/Bauer, Bianca (2017): *Transnational Investment Strategies of Latin American Multinationals: Implications and opportunities for Europe / Austria / Vienna*. In: *Wirtschaft und Management* (24), 45-62.
- Jäger, Johannes/Springler, Elisabeth (2015): *Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken*. In: *Working Paper Series by the University of Applied Sciences BFI Vienna* (87).
- Johanson, Jan / Vahlne, Jan-Erik (1990): *The Mechanism of Internationalization*. In: *International Marketing Review* 7 (4), 11-24.
- Koschuh, Bernt/Tiefenthaler, Guido (2018): *Wien als Steueroase für Brasilien*. ORF.at. <http://orf.at/stories/2417070/2417072/> Zugriff: 28.3.2018
- Mahnke, Volker / Ambos, Björn / Nell, Phillip C. / Hobdari, Bersant (2012): *How Do Regional Headquarters Influence Corporate Decisions in Networked MNCs?*. In: *Journal of International Management* 18 (3), 293-301.
- Morgan, Glenn / Kristensen, Peer Hull (2006): *The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism*. In: *Human Relations* 59 (11), 1467-1490.
- Nachbagauer, Andreas (2015): *Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern*. In: *Working Paper Series by the University of Applied Sciences BFI Vienna* (86).
- Nachbagauer, Andreas (2017): *Sustainable location policy – a view from inside of the corporation*. In: *Wirtschaft und Management* (24), 63-88.

## **Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien**

### **2017 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 93**

Andreas Nachbagauer / Barbara Waldhauser: Standortkriterien zur nachhaltigen Ansiedlung von regionalen Headquartern. Wien Juli 2017

#### **Working Paper Series No 94**

Andreas Breinbauer: Identifikation und Best Practice Beispiele für eine nachhaltige Standortentwicklung. Wien Juli 2017

#### **Working Paper Series No 95**

Edgar Weiss: Was das Projektmanagement von der Human Factors Forschung lernen kann – Möglichkeiten der Übertragung. Wien September 2017

#### **Working Paper Series No 96**

Gerhard Ortner / Iris Schirl-Böck: Erfolgreiches Management von Unsicherheit in Projekten.. Wien September 2017

#### **Working Paper Series No 97**

Andreas Nachbagauer: Management des Unerwarteten: Eine organisationstheoretische Sicht. Wien September 2017

#### **Working Paper Series No 98**

Michael Reiner / Robert Horvath: Das neue europäische private Altersvorsorgeprodukt PEPP (Pan European Personal Pension Product) und seine Marktgängigkeit im Binnenmarkt – Eine kritische Intervention. Wien Februar 2018

### **2016 erschienene Titel**

#### **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

#### **Working Paper Series No 89**

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Gelebtes Corporate Social Responsibility in der Lehre. Wien Juni 2016

#### **Working Paper Series No 90**

Johannes Jäger / Bianca Bauer: Lateinamerikanische Multinationals und ihre Transnationalisierungsstrategien. Investitionspotenzial für Europa/Österreich/Wien. August 2016

#### **Working Paper Series No 91**

Andreas Breinbauer / Johannes Leitner: Die Internationalisierung türkischer und russischer multinationaler Unternehmen mit Bezug auf Österreich/Wien. August 2016

#### **Working Paper Series No 92**

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Attraktivität Europäischer Staaten für Chinesische Direktinvestitionen. April 2017

### **Studien 2016**

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2016. Status quo des technischen Vertriebs. Wien September 2016

### **2015 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 85**

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

#### **Working Paper Series No 86**

Andreas Nachbagauer: 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 2015**

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

### **2014 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 83**

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

#### **Working Paper Series No 84**

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

### **Studien 2014**

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

### **2013 erschienene Titel**

#### **Working Paper Series No 79**

Karin Brünneemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

#### **Working Paper Series No 80**

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

#### **Working Paper Series No 81**

Patrick Burger / Marcus Kiliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

#### **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 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. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

#### **Working Paper Series No 72**

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

#### **Working Paper Series No 73**

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 2012

#### **Working Paper Series No 74**

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

#### **Working Paper Series No 75**

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

#### **Working Paper Series No 76**

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 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 2012**

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.  
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 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)

