



**Tina C. Ambos**

Universitätsprofessorin und  
Institutsvorständin  
am Institut für Internationales Manage-  
ment, Johannes Kepler Universität  
(JKU) Linz  
tina.ambos@jku.at



**Anna Strutzenberger**

Universitätsassistentin  
am Institut für Internationales Manage-  
ment, Johannes Kepler Universität  
(JKU) Linz  
anna.strutzenberger@jku.at

## Mütter, Töchter und Strategische Initiativen

### Von der Idee zur Konsequenz einer strategischen Initiative

Unternehmerische Initiativen von Tochtergesellschaften und deren Einfluss auf die Strategieentwicklung multinationaler Unternehmen sind das Thema dieses Beitrages. Sowohl die Konzernmutter (Schaffung eines förderlichen Umfeldes) als auch die ausländische Tochtergesellschaft (Entwicklung und Verkauf strategischer Initiativen) sind gemeinsam am Erfolg einer Initiative beteiligt. Die Voraussetzungen für das Entstehen von Initiativen in Tochtergesellschaften, deren Umsetzung als auch deren Folgen werden unter Berücksichtigung der verschiedenen Rollen und der Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen betrachtet und Implikationen für den Umgang mit Initiativen erörtert.

Beginnen wir diesen Beitrag mit einem Beispiel. 3M, ein für Post-it, Scotch, Nexcare etc. bekanntes Unternehmen, welches als eines der innovativsten weltweit gilt, berichtet von folgender Produktinnovation: Herr Tao-Chih Chung, der für 3M Taiwan der Abteilung für Gesundheitsvorsorge vorsteht, verbringt einen Nachmittag bei einem Firmenfest mit seinen KollegInnen. Bei einem Lagerfeuer vor Ort verletzt sich Herr Chung, doch glücklicherweise ist eine Krankenschwester unter den Anwesenden, die seine Verletzung mit einem 3M Hydrocolloid Wundpflaster versorgt. Einige Tage später entfernt Herr Chung das Pflaster und ist über die rasche Wundheilung erstaunt. Daraufhin ist er überzeugt, dass diese Technologie noch andere Anwendungsbereiche haben könnte und er entwickelt mit seinem Team ein Pflaster für Aknebekämpfung. Das Produkt durchläuft daraufhin die internen Evaluierungsprozesse und weist große Erfolge im asiatischen Markt auf und wird in der Folge auch weltweit angeboten.<sup>1</sup>

Dies ist nur ein Beispiel das verdeutlicht, wie eine unternehmerische Initiative (siehe Definition in der Box) einer Tochtergesellschaft, in diesem Fall eine Produktinnovation, einen positiven Effekt für das gesamte Unternehmen erzielen kann.

In den letzten Jahrzehnten haben Unternehmen vermehrt die Internationalisierung vorangetrieben und die Bedeutung der Tochtergesellschaften im Ausland verstanden und deren Einfluss auf die Strategie des Unternehmens erkannt. Das eben gezeigte Beispiel einer strategischen Initiative (auch unternehmerische Initiative genannt) einer ausländischen Niederlassung zeigt genau diese Entwicklung auf.<sup>2</sup> Multinationale Unternehmen sind als Netzwerke<sup>3</sup> zu verstehen, die aus einer Vielzahl von AkteurlInnen bestehen. Einerseits gibt es hier das interne Netzwerk, welches sich aus der Konzernmutter und den Tochtergesellschaften zusammensetzt. Andererseits ist auch das externe Netzwerk, bestehend aus LieferantInnen, PartnerInnen, KundInnen, Öffentlichkeit etc. nicht zu vernachlässigen, da es wertvolle Impulse liefert und die Entdeckung von Chancen erst ermöglicht.

#### „Subsidiary Initiative“

Der Begriff „subsidiary initiative“ (unternehmerische und strategische Initiativen von Tochterunternehmen) wurde von Prof. Julian Birkinshaw (London Business School) in den 90er Jahren geprägt.

Er beschreibt damit unternehmerische und proaktive Handlungen von Tochtergesellschaften, die den Verantwortungsbereich des Tochterunternehmens erweitern und die Strategie des Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Typischerweise handelt es sich bei strategischen Initiativen um die Entwicklung neuer Produkte, Prozessoptimierungen oder neue Projekte (beispielsweise eine Marketingkampagne, die von einer Tochter initiiert wird)<sup>2, 5</sup>.

Unternehmerische Initiativen sind für ein multinationales Unternehmen von großer Bedeutung, da sie die Strategie des Unternehmens beeinflussen können und somit auf die Ausrichtung des gesamten Unternehmens wirken. Tochtergesellschaften können durch Initiativen Veränderungsprozesse einleiten und in deren Folge Entwicklungsprozesse anstoßen, die die nachhaltige Kompetenzentwicklung des Unternehmens sichern. Dadurch wird der Wert der Niederlassung im Ausland aber auch des gesamten Unternehmens erhöht und firmenspezifische Vorsprünge gegenüber der Konkurrenz gesichert. Darüber hinaus können zusätzliche Segmente in nationalen und internationalen Märkten mit neuen Produkten erschlossen und auch Industriestandards nachhaltig durch innovative und optimierte Prozesse geprägt werden.<sup>4</sup> Hier darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass nicht alle Initiativen von Erfolg gekrönt sind und nicht immer sind die Ziele, die ein Tochterunternehmen mit einer Initiative verfolgt, für das gesamte Unternehmen von Nutzen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Konzernmutter in den Prozess eingebunden wird, nicht zuletzt, weil oftmals Ressourcen benötigt, sowie Zustimmungen eingeholt werden müssen. Initiativen müssen daher evaluiert werden, um ziel- und erfolglose oder der Selbstverwirklichung einzelner Personen dienliche Initiativen frühzeitig zu erkennen und zu stoppen. Hier besteht jedoch ein schmaler Grat zwischen zu viel Kontrolle, die Initiativen bereits im Keim ersti-

cken kann, und zu wenig Aufmerksamkeit, die dazu führt, dass das volle Potenzial einer Initiative nicht ausgeschöpft wird.<sup>5</sup>

Aus diesen Gründen ist es wichtig, den Wert von Initiativen zu erkennen, diese richtig zu evaluieren und die vielversprechendsten unter ihnen zu unterstützen. Hierbei ergeben sich jedoch einige zentrale Fragestellungen, die es zunächst zu beantworten gilt: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Tochterunternehmen proaktiv und unternehmerisch tätig werden? Wer ergreift die Initiative und wie können die AkteurlInnen ihre Initiative vorantreiben? Wie gelingt es auf der einen Seite den Tochterunternehmen, die Konzernmutter von der neuen Idee zu überzeugen und nötige Ressourcen zu generieren? Auf der anderen Seite, wie kann die Unternehmensleitung entscheiden, welche Initiativen hohes Potenzial haben und wie können diese dann optimal gefördert werden? Abschließend stellt sich noch die Frage, welche Auswirkungen die Initiative auf die Tochtergesellschaft und das gesamte Unternehmen hat. Dieser Beitrag möchte Antworten auf die angeführten Fragen geben, indem der Prozess der Initiativenentwicklung dargestellt wird und auch die Rollen der verschiedenen AkteurlInnen in diesem Prozess beleuchtet werden.

### Initiativenentwicklung

Der Prozess der Initiativenentwicklung startet mit der Entdeckung einer Möglichkeit bzw. dem Aufkommen einer Idee und kulminiert mit der Zusage von Ressourcen zur Umsetzung. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die einzelnen Phasen des Prozesses, den eine Initiative durchläuft.



Abbildung 1: Der Prozess der Initiativenentwicklung

Im Prozess sind zwei Unternehmenseinheiten von Bedeutung. Auf der einen Seite steht die Muttergesellschaft mit ihren Ressourcen, Koordinationsaufgaben sowie ihrer Entscheidungsautorität und auf der anderen Seite die Tochtergesellschaft, in der die Initiative entsteht und die um deren Umsetzung bemüht ist. Initiativen können prinzipiell überall im Unternehmen, natürlich auch in der Zentrale, entstehen. Die Tochtergesellschaft befindet sich an der Schnittstelle von drei verschiedenen Märkten, was eine besondere Ausgangsposition liefert. Zu diesen drei Märkten zählt als erstes der lokale Markt in dem die Tochtergesellschaft angesiedelt ist. Dieser sichert aktuelle In-

formationen und den Zugang zu Marktwissen als auch lokalen Ressourcen. Zweitens, ist das Tochterunternehmen in den internen Markt des Unternehmens eingebunden und kann so auch intern Prozesse verbessern oder Produkte und Services für andere Töchter sowie die Zentrale anbieten. Drittens, steht der Tochter auch der globale Markt offen, denn durch das eigene externe Netzwerk kann die Tochtergesellschaft auch Bedürfnisse und Chancen in Nachbarländern und natürlich auch weltweit als Basis für strategische Initiativen nutzen.<sup>6</sup>

**Idee – Chancenerkennung und Chancennutzung:** Die erste Frage, die man sich als ManagerIn einer Tochtergesellschaft aber auch als gesamtes Unternehmen stellen muss, ist, welche Bedingungen das Entstehen von Initiativen fördern. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um Initiativen ins Leben zu rufen?

Voraussetzungen finden sich zum einen in den MitarbeiterInnen des multinationalen Unternehmens und zum anderen im Kontext. MitarbeiterInnen in Tochterunternehmen sind

*„MitarbeiterInnen in Tochterunternehmen sind die InitiatorInnen strategischer Initiativen, und bilden somit den Grundstein für deren Entstehen.“*

die InitiatorInnen strategischer Initiativen und bilden somit den Grundstein für deren Entstehen. Forschung im Bereich Proaktivität und proaktiven Verhaltens<sup>7</sup> zeigt, dass Menschen mit proaktiver Persönlichkeit und persönlicher Initiative auch dazu neigen, mehr Initiativen zu generieren. Darüber hinaus zeigen Theorien der Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit<sup>8</sup>, dass eine unternehmerische Grundhaltung und Selbstständigkeit nötig sind, um Initiative zu zeigen. Auch im Bereich der Entrepreneurship Forschung gibt es hierzu zahlreiche Untersuchungen, die die Bedeutung der eigenen Persönlichkeit und Fähigkeiten unterstreichen. Darüber hinaus sind die persönliche Motivation (Ambitionen der MitarbeiterInnen), die eigenen Karrierevorstellungen aber auch politische und soziale Einflüsse (Strategien des Lobbyings eigener Interessen) von Bedeutung.

Das Management der Tochtergesellschaft nimmt eine besondere Stellung ein, da es die Initiative gegenüber der Muttergesellschaft vertritt und so die Mediation zwischen MitarbeiterInnen bzw. InitiatorInnen und Unternehmensleitung einnimmt. Noch eine weitere Aufgabe wird durch das Management (in der Tochtergesellschaft aber auch des gesamten Konzern) übernommen. Diese besteht in der Förderung eines Umfeldes, welches die Initiativenentwicklung unterstützt und so den MitarbeiterInnen ermöglicht, ihre Initiativen an das Management heranzutragen, was mittels issue-selling aber auch Aufmerksamkeit und Interesse gelingt. Die Einführung einer unternehmerischen Kultur ist hier von großer Bedeutung, da dies ein innovatives Umfeld fördert. 3M, das Unternehmen mit dem dieser Beitrag begonnen hat, setzt auch hier Maßstäbe, indem es MitarbeiterInnen ein Umfeld bietet, dass innovativ und unternehmerisch zugleich ist. So werden die MitarbeiterInnen weltweit motiviert an neuen Produktideen, Prozessoptimierungen sowie Projekten zu arbeiten. Die Unternehmensleitung erreicht dies, indem ForscherInnen und IngenieurInnen beispielsweise 15 Prozent ihrer Ar-

beitszeit, ohne Rechtfertigung gegenüber ihren Vorgesetzten, an eigenen Projekten arbeiten können. Fünf Prozent des Umsatzes werden in F&E investiert, Foren und eine eigene Abteilung wurden geschaffen, um den Ideenaustausch zu fördern, es gibt Anerkennungen und Belohnungen für neue innovative Ansätze und auch die Karriereentwicklung orientiert sich an unternehmerischen Maßstäben.

### Die Rolle der Tochtergesellschaft

Als Teil des multinationalen Unternehmens werden Tochtergesellschaften unterschiedliche Rollen zugewiesen. Diese unterscheiden sich in Bezug auf Autonomie bzw. Integration in das Unternehmen, Koordination und Konfiguration, Lokalisierung und Anpassung, Kompetenz und strategische Bedeutung der Tochter, sowie die Wissensflüsse zwischen Tochter- und Mutterunternehmen. Somit kann die Tochtergesellschaft verschiedenste Rollen einnehmen, u.a.: Replikation der Mutter im ausländischen Markt, Implementierer, Produktspezialist, Innovator, strategisch unabhängige Einheit, Kompetenzzentrum, Mandathalter, etc.

Darüber hinaus gibt es auch auf struktureller und relationaler Ebene Möglichkeiten, um Voraussetzungen zu schaffen, die förderlich für das Entstehen von Initiativen sind. Insbesondere die Autonomie der Tochtergesellschaft, die Kontrolle und die Aufmerksamkeit von Seiten der Muttergesellschaft sind für die Initiativenentstehung entscheidend. Wie bereits zu Beginn des Artikels angedeutet, ist ein bestimmtes Maß an Kontrolle zwar nötig, zu viel Kontrolle kann jedoch eine hemmende Wirkung auf Initiativen ausüben. Darüber hinaus ist die Rolle<sup>9</sup>, die der Tochtergesellschaft zugewiesen wurde, essentiell für das Entstehen von Initiativen (siehe Box: „Die Rolle der Tochtergesellschaft“). Mit der Vergabe einer gewissen Rolle (z.B. Innovator versus Replikation des Mutterunternehmens) sind auch Rechte und Pflichten verbunden. So kann eine Tochter beispielsweise ein Mandat, also die Verantwort-

ung und die daran gekoppelten Ressourcen und Entscheidungsvollmächte, für eine Produktgruppe oder einen bestimmten Prozess erhalten, was der Niederlassung mehr Unabhängigkeit und damit mehr Freiheiten sichert. Natürlich ist auch die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft eine maßgebliche Voraussetzung. Dieser Aspekt wird jedoch im folgenden Abschnitt adressiert.

**Umsetzung – Verkauf und Evaluierung der Initiative:** Nachdem eine Chance erkannt wurde und es auch bereits erste Ideen zur Umsetzung bzw. eventuell sogar Prototypen gibt, stellt sich die Frage, wie an die Umsetzung herangegangen wird. Hier sind zwei Blickwinkel möglich. Auf der einen Seite befindet sich das Tochterunternehmen, welches sich durch die Initiative höhere Umsätze und eine bessere Anpassung an den lokalen Markt erwartet. Unter Umständen möchte die Tochterfirma aber auch mehr Verantwortung und Kompetenzen erwerben, um so die eigene Rolle bzw. Position im Unternehmen zu verändern oder zu erweitern. Auf der anderen Seite steht die Muttergesellschaft, die positive Initiativen, welche den Umsatz erhöhen, begrüßt, jedoch eine gewisse Kontrolle über die Aktivitäten ihrer Tochterunternehmen behalten will, um fehlgeleitete oder aus persönlichen Interessen heraus verfolgte Initiativen zu unterbinden.

Die Umsetzung der Initiative durchläuft verschiedene Phasen und beinhaltet unter anderem die Entwicklung von Zielen, das Sammeln von Informationen zur Orientierung und Erstellung von Prognosen, die Ausarbeitung eines Aktionsplanes und die Entscheidung mit der Umsetzung zu beginnen, sowie die Einführung von Kontroll- und Evaluierungsmaßnahmen zur Sicherung des Erfolges, als auch das Setzen von Feedbackschleifen. Von Seiten der Muttergesellschaft sollte ebenfalls ein Prozess geschaffen werden, der für die Evaluierung von Initiativen eingesetzt wird.<sup>10</sup> Für die Zentrale ist hierbei insbesondere der prognostizierte Erfolg einer Initiative entscheidend, sowie die Möglichkeit, die strategische Initiative auch in anderen Tochtergesellschaften bzw. Märkten umzusetzen. Die nötigen Ressourcen, das Potenzial der Initiative, die Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, sowie die Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens sind ebenso entscheidend.

Das Verhältnis zwischen Konzernmutter und der ausländischen Tochtergesellschaft spielt im Prozess der Initiativenumsetzung eine wichtige Rolle. Unternehmerische Initiativen sind oftmals unvorhergesehen, überschreiten die gewährten Kompetenzen und die Rolle der Tochterfirma und werden daher von der Konzernmutter durchaus mit Ambivalenz wahrgenommen. Unstimmigkeiten in Bezug auf die wahrgenommene Rolle der Tochtergesellschaft sind auch ein Grund, weshalb Initiativen nicht immer zu positiven Resultaten führen und vom sogenannten „*corporate immune system*“<sup>11</sup>, also dem unternehmensinternen Immunsystem, abgewehrt werden können (siehe Box). Darüber hinaus muss sich die strategische Initiative auch gegen Initiativen anderer Schwestergesellschaften durchsetzen, und steht somit einem internen Markt mit hohem Konkurrenzdruck gegenüber.

Strategische Initiativen müssen daher, wie viele andere Ideen

### i Mutter-Tochter Beziehungen und das Corporate Immune System

Ein essentielles Problem, das die Beziehung zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft und die Umsetzung einer Initiative beeinflussen kann, ist das „Corporate Immune System“ also das unternehmenseigene Immunsystem. Dabei handelt es sich um ein komplexes System, welches sich im Verhalten von ManagerInnen manifestiert und zur Abwehr von Initiativen führt. Dies erfolgt mittels Auflage administrativer Hürden, Zeitverzögerungen, mangelnder Aufmerksamkeit oder Lobbying-Maßnahmen, die bewusst gegen die Initiative gesetzt werden. Ausgelöst wird die Reaktion des Immunsystems durch Ethnozentrismus, Misstrauen gegenüber Neuem und Widerstand gegen Veränderungen.

**Studie:** In einer Studie über kanadische Tochterunternehmen amerikanischer Konzerne wurde das Immunsystem definiert und genauer analysiert. Folgende Aussagen von ManagerInnen zeigen das Phänomen auf:

*„Wenn die Tochter damit durchkommt, was werden sie dann als nächstes entwickeln? Und wenn sie es dort entwickeln, dann wird es nicht mehr hier (in der Zentrale) entwickelt.“*, *„Innerhalb des Unternehmens sind einige Menschen nicht neutral, sondern voreingenommen...manchmal führt das zu Streit in der Firma. Personen wollen nicht verlieren, was sie haben.“* oder *„Viele Personen in der Zentrale haben nie akzeptiert, dass wir auch hier in Kanada Entwicklungen vorantreiben.“*

Diese Aussagen zeigen die Schwierigkeiten auf, mit den ManagerInnen aus den Tochtergesellschaften konfrontiert sein können, wenn sie die Umsetzung ihrer Initiativen vorantreiben wollen.

auch, verkauft werden. Die „Issue-selling“ Theorie beschäftigt sich damit, wie ein Thema bzw. eine Idee oder Maßnahme am besten präsentiert und verkauft werden kann. Es liegt nun also insbesondere am Management der Tochtergesellschaft, die Initiative, mit ihren Vorzügen, dem Management des Hauptstandortes zu präsentieren und Zustimmung sowie Unterstützung in Form von Ressourcen (finanzielle Unterstützung, Wissen, Patente, Zugänge, Arbeitskräfte, etc.) zu sichern.<sup>12</sup> Diesen Prozess hat die Initiative unter Umständen bereits auf ihrem Weg von den MitarbeiterInnen der Tochtergesellschaft zu dessen Management durchlaufen. Dabei helfen natürlich gute Kontakte im internen Netzwerk (insbesondere zu ManagerInnen im Hauptsitz des multinationalen Unternehmens), die die Initiative unterstützen, aber auch Wissen über die internen Evaluierungsprozesse ist hilfreich. ManagerInnen aus Tochtergesellschaften, die zuvor bereits Erfahrungen am Hauptstandort gesammelt haben, können sich so einen Vorteil sichern. Auch PartnerInnen im externen Netzwerk können durch ihre Unterstützung für die Umsetzung einer Initiative relevant sein. Hat die Tochtergesellschaft beispielsweise bereits mögliche KundInnen ausfindig gemacht oder LieferantInnen für die nötigen Komponenten des Produktes gefunden, so steigt die Glaubwürdigkeit der Tochter und eine Umsetzung ist plausibler und konkreter gestaltbar.<sup>2</sup>

**Konsequenz – Folgen und Auswirkungen der Initiative für Tochter und Mutter:** Abschließend stellt sich natürlich die Frage nach den Konsequenzen einer Initiative für die Tochtergesellschaft, die die Initiative ins Leben gerufen hat, aber auch für die Konzernmutter, die die Initiative unterstützt.

Auswirkungen auf die Tochtergesellschaft zeigen sich in Leistung, Autonomie und dem Einfluss, den die Tochter auf die Strategie des multinationalen Unternehmens hat. In einer Studie von Ambos et al., in der 257 Tochtergesellschaften analysiert wurden, konnte gezeigt werden, dass die Autonomie einer Tochtergesellschaft mit Hilfe vergangener und erfolgreicher Initiativen zunimmt. Der Einfluss eines Tochterunternehmens im multinationalen Unternehmen verstärkt sich ebenfalls, jedoch nur, wenn die Muttergesellschaft den Töchtern die nötige Aufmerksamkeit erteilt d.h. dass sie die Initiativen auch wahrnimmt und anerkennt. Darüber hinaus haben Ambos und Birkinshaw gezeigt, dass die Leistungsfähigkeit der ausländischen Tochter durch Aufmerksamkeit und strategische Eigenständigkeit gesteigert werden kann.<sup>5</sup> Eine weitere Konsequenz, welche ebenso die Tochtergesellschaft betrifft, ist die Entwicklung der Niederlassung in Folge der getätigten Initiativen. Ed Delany<sup>13</sup> konzipierte hierzu ein 8-stufiges Modell, welches die Entwicklung der Tochter von einem simplen Mandat zur strategischen Unabhängigkeit aufzeigt. Dieser Prozess ist natürlich für das Management von großer Bedeutung, da mit steigender Unabhängigkeit auch mehr Entscheidungen in der Tochtergesellschaft selbst getroffen werden und sich so der Verantwortungsbereich vergrößert.

Auch auf individueller Ebene haben Initiativen Auswirkungen. So kann eine erfolgreich umgesetzte Initiative dem/der InitiatorIn neue Karrieremöglichkeiten eröffnen und die persönliche Entwicklung vorantreiben. Die Förderung der unternehmerischen Einstellung der MitarbeiterInnen, durch die Anerkennung von Initiativen, kann darüber hin-

aus das Engagement der Involvierten erhöhen und zu mehr Abwechslung im Sinne einer Arbeitsanreicherung bzw. Arbeitserweiterung führen. Proaktives und damit Initiativen animierendes Verhalten kann auch in der Personalstrategie mittels Anreizen in Form von Belohnungen, Anerkennung, etc. angesiedelt werden.<sup>14</sup>

Betrachtet man die Anreize für einen Konzern, Initiativen ausländischer Töchter zu fördern, so stehen hier die Auswirkungen in Form von Innovation, organisationalem Lernen und der Entwicklung des gesamten Unternehmens (Erwerb neuen Wissens, neuer Kompetenzen, Ressourcen, Marktzugänge und Fähigkeiten) im Vordergrund. Initiativen, die beispielsweise zur Einführung eines neuen Produktes führen oder ein existierendes Produkt verändern bzw. erweitern, resultieren in mehr Umsatz. Weiters zeigt sich hier Innovation, die den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sichert. Prozessinitiativen, die zu Optimierungen führen, sparen Kosten und können eventuell sogar eine ganze Industrie revolutionieren und so eine Vorreiterstellung ermöglichen. Darüber hinaus verbessert sich auch der Kontakt zwischen Mutter und Tochter.<sup>4</sup>

### Implikationen für den Umgang mit Initiativen

Zum Abschluss dieses Beitrages stellt sich nun die Frage, wie einerseits die Muttergesellschaft und andererseits die Tochtergesellschaft am besten mit Initiativen umgehen können. Da beide Organisationseinheiten vom Erfolg bzw. Misserfolg strategischer Initiativen betroffen sind, müssen Strategien entwickelt bzw. Prozesse implementiert werden, die einen zielführenden Ablauf gewährleisten. Bei den Implikationen zeigen sich auch mögliche Synergien, von denen Mutter und Töchtern profitieren können. Während sich die Tochtergesellschaft auf ihre eigenen Initiativen konzentrieren muss,

## ! Wie können Initiativen unterstützt werden?

Die Empfehlungen für die Unterstützung von Initiativen richten sich auf der einen Seite an die Tochtergesellschaft und auf der anderen Seite an die Konzernmutter:

### Muttergesellschaft:

- Förderung einer Unternehmenskultur, in der unternehmerisches Denken und innovative Ideen Raum finden und priorisiert werden (Schaffung eines Anreizsystems, Anerkennung, etc.).
- Schaffung eines transparenten Evaluierungsprozesses für Initiativen, der Kriterien enthält, die für die objektive Bewertung einer Initiative herangezogen werden können (z.B. prognostiziertes Erfolgspotenzial, Übertragbarkeit auf andere Tochtergesellschaften bzw. Märkte, nötige Ressourcen, Akzeptanz und Unterstützung bei Kunden bzw., etc.).
- Regelmäßige Kontrolle der Tochterunternehmen ist von Bedeutung, hier ist aber zwischen bloßer Kontrolle (Kennzahlen) und Aufmerksamkeit zu unterscheiden.
- Schaffung von Plattformen für das Vorbringen von Initiativen, da sich Synergiepotenziale mit anderen Töchtern (deren Wissen, Ressourcen, Technologie, etc.) ergeben können.

### Tochtergesellschaft:

- Beständiges Verkaufen der Initiative und Leisten von Überzeugungsarbeit, um Widerständen (Immunsystem) vorzubeugen.
- Marktakzeptanz der neuen Idee sowie Erfolgspotenzial ermitteln, um fundierte Argumentationen aufzubauen.
- Nutzung persönlicher Kontakte für Unterstützung von Anfang an und um Informationen über Evaluierungsprozesse in der Zentrale zu sammeln.
- Vermeidung von Konflikten mit anderen konkurrierenden Abteilungen und Schwestergesellschaften. Energien sollten lieber in die eigene Planung und das Projekt investiert werden bzw. können auch Synergien mit anderen Abteilungen und Schwesterunternehmen entstehen.

behält die Muttergesellschaft einen Überblick über den gesamten Konzern und kann so auch zwischen den Tochterunternehmen vermitteln bzw. gezielt Konkurrenz fördern. Die Konzernmutter schafft so einen Rahmen in dem die Töchter Unterstützung und Aufmerksamkeit bekommen, um ihr volles Potenzial zu entfalten. Hier zeigt sich auch die Rolle der Mutter Koordinations-, Integrations- und Kontrollaufgaben zu übernehmen, während die Tochter ihre begrenzten Ressourcen und Kapazitäten in die Entwicklung und den Verkauf von Initiativen investiert.

Dieser Beitrag hat zum Ziel, die Bedeutung von unternehmerischen bzw. strategischen Initiativen von Tochtergesellschaften zu verdeutlichen. Der Prozess, den eine Initiative von der Idee, über deren Umsetzung bis zu ihren Konsequenzen durchläuft, wurde dargelegt und wichtige Einflussfaktoren aufgezeigt. Aufgrund der Begrenzung der Länge dieses Artikels und der Komplexität des Phänomens werden hier allgemeine Empfehlungen gegeben. Grundlegend ist das Verständnis, dass sowohl Mutter- als auch Tochterunternehmen am Erfolg oder Misserfolg einer Initiative beteiligt sind und diesen gezielt beeinflussen können.

### Literatur

---

<sup>1</sup> vgl. Chya-Yi, L. 2011. 3M Taiwan: product innovation in the subsidiary. Case Study. Richard Ivey School of Business.

<sup>2</sup> vgl. Birkinshaw, J.M. 2000. Entrepreneurship in the global firm. London, UK: Sage.

<sup>3</sup> vgl. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. 1986. Tap your subsidiaries for global reach. Harvard Business Review, 64: 87-94 sowie Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1989. Managing across borders: The transnational solution. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>4</sup> vgl. unter anderen: Birkinshaw, J. M. 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. Strategic Management Journal, 18: 207-229 und Birkinshaw, J.M. 1999. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. Entrepreneurship Theory and Practice, Fall: 9-36 sowie Delany, E. 2000. Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. Long Range Planning, 33: 220-244.

<sup>5</sup> vgl. Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw J. M. 2010. What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? Journal of International Business Studies, 41: 1099-1118 sowie Ambos, T.C. & Birkinshaw, J.M. 2010. Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance. Management International Review, 50: 449-469.

<sup>6</sup> vgl. Birkinshaw, J.M. 2000. Entrepreneurship in the global firm. London, UK: Sage.

- 
- <sup>7</sup> vgl. Crant J.M. 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435-462.
- <sup>8</sup> vgl. Deci, E.L., & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum sowie Bandura, A. 1977. Self-efficacy. Towards a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191-215.
- <sup>9</sup> vgl. Paterson, S.L., & Brock, D.M. 2002. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11: 139-163.
- <sup>10</sup> vgl. Frese, M., & Zapf, D. 1994. Action as the core of work psychology: A German approach. In Triandis, H.C., Dunnette, M.D., & Hough, L.M. (Hg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 4, 2.* Auflage. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press: 271-340.
- <sup>11</sup> vgl. Birkinshaw, J.M., & Ridderstråle, J. 1999. Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8: 149-180.
- <sup>12</sup> vgl. Dutton, J.E., & Ashford, S.J. 1993. Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- <sup>13</sup> vgl. Delany, E. 2000. Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. *Long Range Planning*, 33: 220-244.
- <sup>14</sup> vgl. Frese, M., & Fay, D. 2001. Personal initiative: an active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. *Research in Organizational Behavior*, 23: 133-187 sowie Frese, M. 2009. Toward a psychology of entrepreneurship – an action theory perspective. *Foundations and trends in entrepreneurship*, 6: 435-494.

### Angaben zu den Autorinnen

Univ. Prof.<sup>in</sup> MMag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Tina Ambos ist Institutsvorständin und Professorin am Institut für Internationales Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Vor ihrer Tätigkeit an der JKU Linz hatte sie Positionen an der WU Wien, der University of Edinburgh und der London Business School inne. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen Wissensmanagement, Innovation und strategisches Management. Im Laufe ihrer Karriere hat sie zahlreiche Projekte mit multinationalen Unternehmen aber auch Technologie-Start-ups durchgeführt. Tina Ambos Forschung wird sowohl auf internationalen Konferenzen, als auch in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und ihr wurden bereits einige Preise und Auszeichnungen für ihre Arbeit anerkannt. Seit 2010 ist Tina Ambos akademische Direktorin des Global Executive MBA der LIMAK Austrian Business School.

Mag.<sup>a</sup> Anna Strutzenberger ist Universitätsassistentin und Dissertantin am Institut für Internationales Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich multinationaler Unternehmen, wo sie sich insbesondere mit den Beziehungen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen sowie mit strategischen Initiativen von Tochtergesellschaften beschäftigt. Darüber hinaus lehrt sie zu den Themen Internationalisierung und internationale Strategie.