



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE** MANAGED VERSUS LEGAL ENTITIES

**PRAXISPAPIER 6/2013**



DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

# **DGFP-PRAXISPAPIERE** MANAGED VERSUS LEGAL ENTITIES

DGFP E.V. (HG.)

**PRAXISPAPIER 6/2013**

HERAUSGEBER:  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.  
NIEDERKASSELER LOHWEG 16  
40547 DÜSSELDORF

LEITER FORSCHUNG UND THEMEN  
DR. SASCHA ARMUTAT  
FON +49 211 5978-124  
FAX +49 211 5978-29124  
E-MAIL ARMUTAT@DGFP.DE

ISSN 1613-2785

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Facetten des Themas „Managed vs. legal Entities“</b>	<b>4</b>
2.1 Problemfeld: Regelung der Zuständigkeiten .....	6
2.1.1 Direktionsrecht .....	6
2.1.2 Gesetzliche Pflichten und Haftung lokaler Geschäftsführer .....	6
2.2 Problemfeld: Konsequenzen für HR-Aufgaben .....	7
2.2.1 Länderübergreifender Einsatz von Mitarbeitern .....	7
2.2.2 Kündigung .....	7
2.2.3 Mitbestimmung .....	8
2.3 Problemfeld: Externe Anforderungen .....	9
2.3.1 Lokale Unterschiede .....	9
2.3.2 Datenschutz .....	9
2.3.3 Interne Leistungsverrechnung .....	10
<b>3. Abschließende Anmerkungen</b>	<b>11</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>12</b>

## VORWORT

Zunehmend werden unternehmerische Ziele in nationalen und multinationalen Unternehmensverbänden verfolgt. Die Entwicklung dezentraler Strukturen ermöglicht eine größere Nähe zu lokalen Märkten und somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber zentral organisierten Unternehmen. Doch die fortschreitende Internationalisierung vieler Unternehmen wirft auch neue Fragen auf. Insbesondere das Personalmanagement sieht sich zunehmend komplexer werdenden Anforderungen bei international aufgestellten Unternehmen gegenüber. Es gilt bei der Anwendung konzernübergreifender Regelungen nicht nur betriebswirtschaftliche Fragen zu berücksichtigen, sondern auch arbeits- und datenschutzrechtliche oder steuerliche Konsequenzen mit einzubeziehen.

Sind rechtlich eigenständige Unternehmensteile (Legal Entities) im Rahmen eines Konzerns oder Unternehmens miteinander verbunden, gilt es einerseits unternehmensinterne Richtlinien im Rahmen der Gleichbehandlungserfordernis umzusetzen. Gleichzeitig müssen örtliche, rechtliche und kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden.

Wer wann wem welche Weisungen mit welchen Konsequenzen erteilen kann, wer in welchem Bereich das verbindliche Direktionsrecht hat und wer im Zweifelsfall über divergierende Handlungsoptionen befindet, sollte rechtzeitig in einer konzernweit gültigen Führungsmatrix geklärt werden.

Fragen der Mitbestimmung, des Kündigungsrechts, des länderübergreifenden Einsatzes von Mitarbeitern, der internen Leistungsverrechnung, aber auch des Datenschutzes beschreiben die Themenfelder, die von der Internationalisierung von Unternehmen betroffen sind. Personalmanager<sup>1</sup> multinationaler Unternehmen müssen sich diesen Themen stellen.

In einem Workshop der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. haben sich folgende Personen mit dem Thema „Managed versus Legal Entities“ auseinandergesetzt:

- Markus Eckstein, Thales Deutschland GmbH
- Manuela Fichtel, Ecolab Deutschland GmbH
- Gerd Hammerschmidt, PFLEIDERER AG
- Peter Hützen, Bird & Bird LLP
- Bettina Kahr-Geleng, ORACLE Deutschland B.V. & Co. KG
- Harald Karpinski, Vorwerk & Co. KG
- Torsten Meyer, Vattenfall Europe AG
- Dr. Matthias Pauly, Wieland-Werke AG
- Ralph Pesch, Ferrostaal AG
- Erik Ryll, Bombardier Transportation GmbH

Wir danken allen RoundTable-Mitgliedern für Ihre Diskussionsbeiträge. Für die DGFP e. V. hat Dr. Sascha Armutat den Workshop inhaltlich betreut. Dr. Sabine Giehle, Mainz, hat den Text bearbeitet.

Wir wünschen den Lesern eine anregende und informative Lektüre.

Dr. Sascha Armutat,  
Leiter Forschung und Themen DGFP e. V.

---

<sup>1</sup> Die DGFP legt Wert auf eine Sprache, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt. Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

## 1. EINLEITUNG

Global vernetzte Liefer- und Produktionswege, weltweiter Handel, internationale Vermarktung, globales Personal-Recruitment und weltweite Kundenpflege – die Globalisierung hat sämtliche Unternehmensbereiche erfasst und auch viele deutsche Firmen sind international aktiv, haben Tochtergesellschaften in aller Welt oder sind in internationale Konzernstrukturen eingebunden. Doch was bedeutet es konkret für das Personalmanagement, wenn das eigene Unternehmen eine rechtlich selbstständige Einheit (Legal Entity – LE) eines Unternehmensverbundes oder Konzerns ist, dessen Headquarter an einem anderen Standort liegt? Oder was muss beachtet werden, sitzt das Headquarter in Deutschland und die LE sind an verschiedenen internationalen Standorten den unterschiedlichsten Rechtssystemen unterworfen?

Das Thema „Managed vs. Legal Entities“ beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit der – teilweise voneinander unabhängigen – Entwicklung von rechtlichen und tatsächlichen Führungsstrukturen sowie den daraus resultierenden Konsequenzen für das Personalmanagement. Die Probleme aus der Entkopplung globaler Unternehmensstrukturen von denen der strategischen Geschäftseinheiten verdeutlicht Abbildung 1.

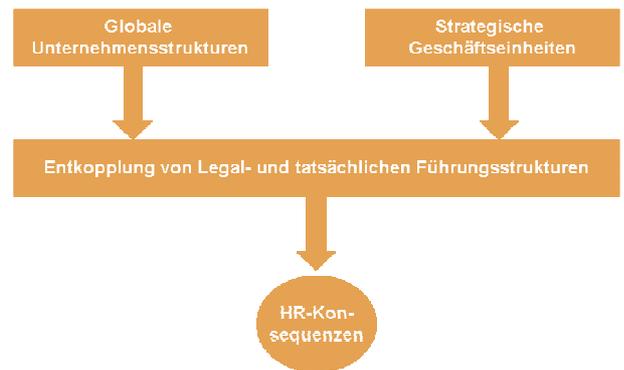


Abb.1: Managed versus Legal Entities

Legal Entities (LE) sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die über gesellschaftsrechtliche Strukturen mit einheitlichen Leitungsgremien verfügen. Sie können auch Teil übergeordneter Unternehmensgruppen oder Konzerne sein. Managed Entities (ME) sind Unternehmensgruppen oder Konzerne, die aus rechtlich selbst- und unselbstständigen Einheiten mit eigenen Weisungs- und Reporting-Strukturen bestehen.

## 2. FACETTEN DES THEMAS „MANAGED VS. LEGAL ENTITIES“

In global engagierten Unternehmen agieren die lokalen LE neben und mit den übergeordneten Business-Einheiten, die überall in der Welt angesiedelt sein können. Während die LE unmittelbar den vor Ort geltenden Regeln und Gesetzen unterworfen ist, orientiert sich die übergeordnete ME vorwiegend an globalen Markt-, Produkt- und Kundenerfordernissen, unabhängig von den rechtlichen lokalen Erfordernissen und Bedingungen der LE. Das Zusammenspiel zwischen lokaler LE und der übergeordneten Business-Unit wirft daher zuallererst die Frage der Zuständigkeiten und verbindlichen Befugnisse auf.

Wer darf welche Anordnungen in welchen Fragen wem erteilen? Wer kann Sanktionen erlassen? Und wer entscheidet bei Konflikten zwischen den Verantwortlichen der verschiedenen Unternehmenseinheiten? Bei der Festlegung der Kompetenzen müssen neben den unternehmensrelevanten Strukturfragen die gesetzlichen Bestimmungen der lokalen LE wie Haftungsrechte, gesellschafts- und arbeitsrechtliche Vorgaben berücksichtigt werden<sup>2</sup>.

Auch für das Personalmanagement ergibt sich aus dieser Konstellation eine Reihe von Konsequenzen, insbesondere für den länderübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern, bei Fragen der Mitbestimmung und bei der betriebsbedingten Kündigung von Mitarbeitern.

Externe Anforderungen wie die interne Leistungsverrechnung bei der Personalführung, aber auch Fragen der rechtlichen Unterschiede in den verschiedenen Standorten oder Probleme des Datenschutzes bei der Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmensteile erweitern den Problembereich des Themas Managed vs. Legal Entities.

Im Folgenden werden die einzelnen Problemfelder eingehender dargestellt. Dabei wird auf bestehende Schwierigkeiten eingegangen und Bereiche mit dem größten Handlungsbedarf identifiziert. Des Weiteren werden zur Problembekämpfung praktizierte sowie wünschenswerte Maßnahmen vorgestellt und rechtliche Implikationen benannt.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch: Heinz W. Adams: Wer ist hier Chef? CHEMIE TECHNIK (August 2009), S. 64-65.

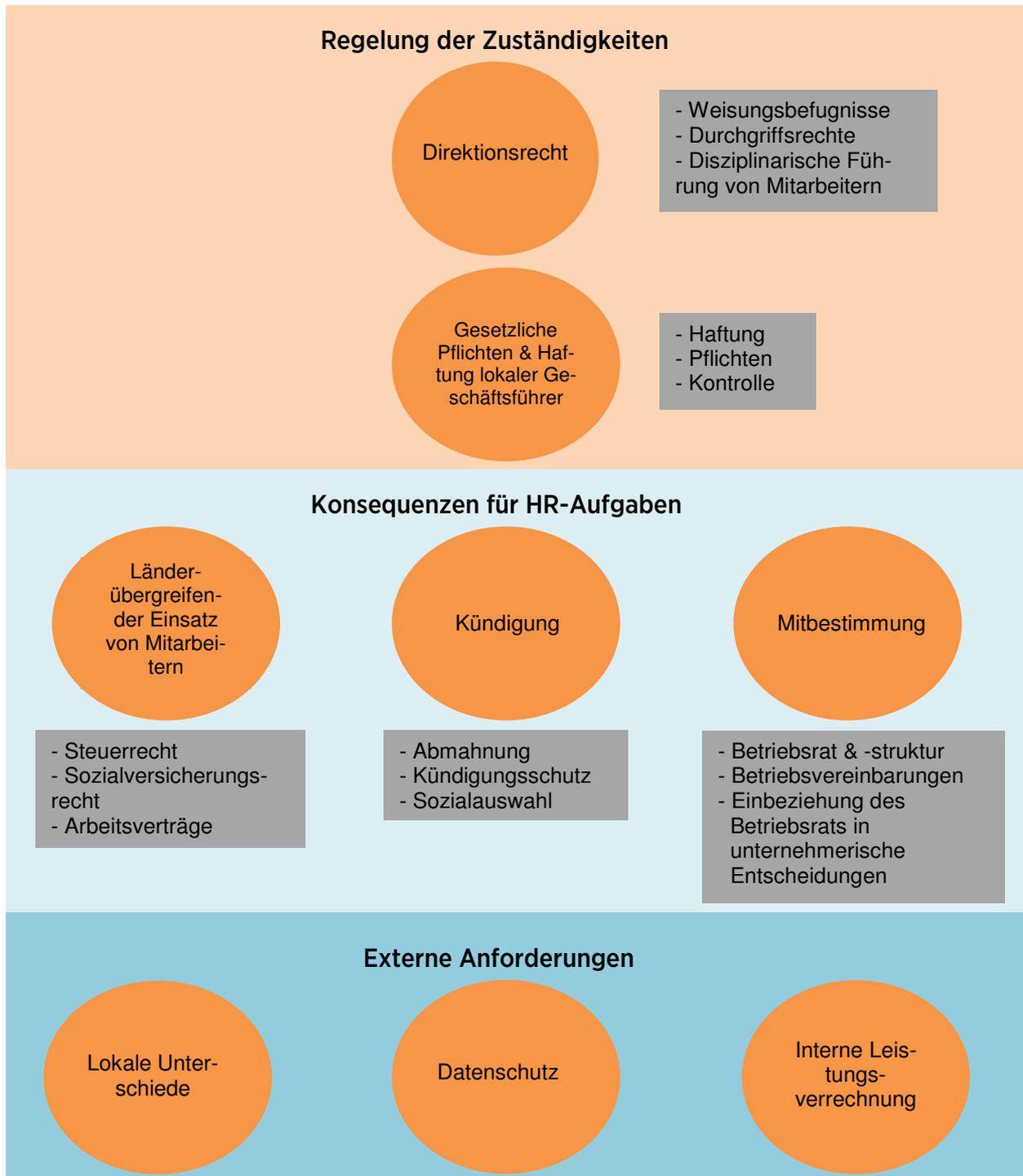


Abb.2: Problemfelder Legal versus Managed Entities

## 2.1 Problemfeld: Regelung der Zuständigkeiten

### 2.1.1 Direktionsrecht

Im Zusammenspiel der Managed und Legal Entities treten vor allem Schwierigkeiten beim Direktionsrecht auf. Denn je nach betrieblicher Organisation sind rechtliche und „tatsächliche“ Entscheidungsbefugnisse voneinander getrennt, sodass sich einige Unklarheiten ergeben: Wer hat Handlungsvollmacht? Wem obliegt die arbeitsrechtliche Weisungsbefugnis? Wer hat Unterschriftsberechtigungen? Wie steht es um die Durchgriffsmöglichkeit in rechtlich selbstständigen Einheiten?

Die bestehenden Optionen sind, je nach zentraler oder dezentraler Organisationsphilosophie, unterschiedlich. Im Allgemeinen gibt es zwei mögliche Optionen: Entweder bleiben die Entscheidungen bei den lokalen LE oder die Entscheidungsstrukturen werden im globalen Ansatz auf die Divisionen zugeschnitten. Die Beachtung der kulturellen Implikationen ist dabei von Bedeutung. Wo will das Unternehmen hin und welcher Philosophie folgt das Unternehmen? Letztendlich ist die Beantwortung der Frage der Kultur eine Entscheidung, die das Unternehmen selbst treffen muss. Ist eine operative oder eine disziplinarische Weisung im Konzern gewünscht?

Die Pflichtenübertragung muss jedoch in jedem Fall lückenlos sein – auch wenn der Disziplinarvorgesetzte beispielsweise auf Dienstreise im Ausland unterwegs ist. Dies bedeutet, dass Aspekte der disziplinarischen Verantwortung an entsprechende Ansprechpartner vor Ort zu übertragen sind, also disziplinarisch der Geschäftsführer und fachlich die HR-Leitung eintreten sollte.

Fehlen die formellen Durchgriffsmöglichkeiten, gewinnt die informelle Organisation an Bedeutung. Doch auch über informelle Strukturen lassen sich Handlungsanweisungen durchsetzen. Problematisch ist hierbei die Frage der Transparenz gegenüber Stakeholdern und ggf. die der rechtlichen Konsequenzen bei Umgehung der legalen und rechtlich verantwortlichen Positionen.

Schwierigkeiten entstehen insbesondere dann, wenn ein Spannungsverhältnis zwischen Ober- und Untergesellschaft besteht. Hier helfen klare Regelungen der Kompetenzen (Funktions-Kompetenz-Matrix)<sup>3</sup>, die eindeutig klären, welche Anweisungen von der übergeordneten Struktur gegeben werden können und welche Stelle im Streitfall über die Sache entscheidet. Umgekehrt muss auch die Zentrale wissen, welche Befugnisse sie gegenüber der untergeordneten Business-Unit hat und welche rechtlichen Vorgaben sie berücksichtigen muss.

In der folgenden Tabelle sind praktizierte wie auch wünschenswerte Maßnahmen aufgeführt, wie das Direktionsrecht praxisorientiert umgesetzt werden kann.

Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenlegen der disziplinarischen und fachlichen Weisung</li> <li>▪ Pflichtenübertragung auf internationalen Manager mit Schulungen zu arbeitsrechtlichen Fragen</li> <li>▪ Sorgfaltspflicht: die nötige, geeignete Person auswählen</li> <li>▪ Kontrollpflicht durch Beauftragenden wahrnehmen</li> <li>▪ Klammerfunktion durch Rechtsabteilung</li> <li>▪ Veränderung der Leistungsbefugnisse in Richtung Dezentralität: jeder unterschreibt nur im Rahmen der Spartenverantwortung</li> <li>▪ Saubere Bevollmächtigung (Kündigung, etc.)</li> <li>▪ Informelle Organisation erfordert Kommunikation und Beziehungsarbeit („über Bande spielen“)</li> </ul>
Wünschenswerte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesellschaftsform ändern</li> <li>▪ Anzahl der selbstständigen Einheiten reduzieren (Niederlassungen)</li> <li>▪ Personenidentität zwischen Geschäftsführer und Divisionsverantwortlichem schaffen</li> </ul>
Rechtliche Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Europaweite Nivellierung von gesellschaftsrechtlichen Strukturen und Mitbestimmungsbedingungen</li> </ul>

Abb.3: Maßnahme Direktionsrecht

### 2.1.2 Gesetzliche Pflichten und Haftung lokaler Geschäftsführer

Ist die lokale LE eine rechtlich selbstständige Organisation wie eine GmbH oder AG, so gelten für diese unabhängig von unternehmensinternen Regelungen des Weisungs- und Direktionsrechts die Gesetze des Landes, in dem diese LE angesiedelt ist. Dies bedeutet, dass hier unter Umständen andere Kriterien zum Tragen kommen als in der übergeordneten Business-Unit, die ausschließlich den globalen Markt-, Produkt- und Kundenerfordernissen verpflichtet ist.<sup>4</sup> Rechtsanwalt Heinz W. Adams weist in einem Beitrag zum Thema nachdrücklich darauf hin, dass „nach deutschem Recht die Unternehmenslei-

<sup>3</sup> Adams (2009), S. 65.

<sup>4</sup> Vgl. Adams (2009), S. 64.

tung voll verantwortlich für das Geschehen im Unternehmen“ ist – und das bedeutet: „Wer die Verantwortung trägt, haftet höchstpersönlich.“<sup>5</sup> Werden nun an eine LE Anforderungen gestellt, die den örtlichen rechtlichen Regelungen widersprechen, müssen die Verantwortlichen vor Ort die Möglichkeit haben, diesen Konflikt lösen zu können, denn letztendlich haften sie für die Folgen.

Dramatische Konsequenzen können entstehen, wenn die Direktionswege nicht geklärt sind und (problematische) Anweisungen an den lokal Verantwortlichen vorbei direkt, zum Beispiel an die Betriebsleiter, gegeben werden. Auch hier hilft nur eine eindeutige Regelung der Weisungsbefugnisse, die die rechtliche Verantwortung der LE berücksichtigt und auch auf Regulierungsstellen verweist, die im Konfliktfall für eine Entscheidung sorgen können. Förderlich ist aber auch ein ausgeglichenes Verhältnis von gegenseitiger Kontrolle (durch geeignete Kommunikationsstrukturen) und gegenseitiges Vertrauen.

## 2.2 Problemfeld: Konsequenzen für HR-Aufgaben

### 2.2.1 Länderübergreifender Einsatz von Mitarbeitern

Praktizierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abwicklung über Dienstreisen</li> <li>▪ Verrechnung von Tagessätzen</li> <li>▪ Achtung: sozialversicherungsbezogene Grauzonen berücksichtigen</li> <li>▪ Aufwand</li> <li>▪ Policy: Was ist eine Dienstreise? Was sind unterschiedliche Entsendungen?</li> <li>▪ Dienstreisenverträge</li> <li>▪ Erarbeitung durch übergeordnete AG Finance, Tax, PM</li> </ul>
Rechtliche Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harmonisierung von Steuer- und Sozialversicherungsgesetz</li> <li>▪ Weitere Fristmöglichkeiten zur Beibehaltung der steuerrechtlichen Behandlung</li> <li>▪ Entbürokratisierung</li> </ul>

Abb.4: Umgang mit dem länderübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern

### 2.2.2 Kündigung

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben des HR-Managements im Rahmen multinationaler Unternehmensverbänden ist das Thema Kündigung mit seinen Problemfeldern Kündigungsschutz und Sozialauswahl sowie Abmahnungs- und Kündigungsbefugnis.

Eine divisionale Aufstellung des Unternehmens verkompliziert zwangsläufig die Anwendung unternehmensinterner Vorgaben und die Einhaltung rechtlicher Erfordernisse zum Beispiel bei der in Deutschland gesetzlich geforderten Sozialauswahl. Die Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen erfordert zunächst den Kreis vergleichbarer Arbeitnehmer zu ermitteln. Vergleichbarkeit im Sinne der arbeitsplatzbezogenen Austauschbarkeit liegt dann vor, wenn der betroffene Arbeitnehmer tatsächlich wie auch rechtlich die Funktion des zu vergleichenden Arbeitnehmers einnehmen könnte. Notwendig ist somit, dass sich die Arbeitnehmer auf der gleichen Hierarchieebene befinden. Nicht nur die Stellenbeschreibung und die Höhe des Gehalts sind hierfür Kriterien. Auch muss das Direktionsrecht des Arbeitgebers es ermöglichen, dass die Arbeitnehmer gegeneinander ausgetauscht werden können.

Hieraus ergeben sich vor allem für international aufgestellte Unternehmen besondere Schwierigkeiten. Welche Arbeitnehmer sind tatsächlich einzubeziehen? Muss die Sozialauswahl betriebsübergreifend auf großer Leitungsstruktur erfolgen? Wie steht es um das Direktionsrecht? Die Kündigungsberechtigungen sind hier häufig unklar. Schwierig ist des Weiteren die Feststellung eines gleichwertigen und freien Arbeitsplatzes, die vor Aussprache der betriebsbedingten Kündigung erforderlich ist. Aber auch die Gremienanhörung vor der Kündigung kann Probleme aufwerfen. Besonders kritisch wird das Thema „Kündigung“, wenn ein ganzer Standort, zum Beispiel durch unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungen verschiedener Managementebenen, von der Auflösung betroffen ist.

Somit ist es die Aufgabe des Personalmanagements, eine rechtswirksame Gestaltung von Kündigungen bei organisatorischen Unklarheiten herzustellen. Die folgend dargelegten Maßnahmen sowie die rechtlichen Implikationen können dies unterstützen.

<sup>5</sup> Vgl. Adams (2009), S. 65.

Praktizierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wegen rechtlicher Schwierigkeiten: Aufhebungspakete</li> <li>▪ Bevollmächtigungsregelungen</li> <li>▪ Einbeziehen nicht betroffener Divisionen in Restrukturierungsprozesse</li> <li>▪ Erhöhter Planungsaufwand</li> <li>▪ Verteilen einer Namensliste mit dem Betriebsrat an die betroffenen Divisionen</li> <li>▪ Vertragliche Vorsorge: enge Definition der Funktion</li> </ul>
Rechtliche Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einbeziehung divisional tätiger Betriebsräte</li> <li>▪ Ggf. Rahmenbedingungen für divisionale Betriebsdefinition schaffen</li> <li>▪ BAG-Urteil</li> </ul>

Abb.5: Umgang mit Kündigungen

### 2.2.3 Mitbestimmung

Beim Thema Mitbestimmung in internationalen Unternehmen kommen im Besonderen zwei Probleme in den Blick: erstens zeigt sich bei der Mitbestimmung auf Führungsebene, dass hier teils unterschiedliche Philosophien in den Aufsichts- bzw. Kontrollgremien in Bezug auf die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern resp. Gewerkschaften bestehen. Zweitens ist festzustellen, dass sich die Mitbestimmung in der Regel auf die jeweils betroffenen Ebenen der Gesellschaften bzw. Standorte und nicht auf die strategischen Einheiten bezieht. Hier zeigt sich deutlich eine Diskrepanz: Entscheidungen auf Ebene der Managementeinheiten können so den gesetzlichen Anforderungen nicht gerecht werden.

Wesentlich beim Thema Mitbestimmung ist wiederum die Kommunikation zwischen den Vorgesetzten der verschiedenen Ebenen. Und auch hier sollte das Personalmanagement zwingend einbezogen werden und die Kommunikation mit der Arbeitnehmervertretung führen. Denn hier ist die Kompetenz vorhanden, die verschiedenen rechtlichen Anforderungen erkennen und benennen zu können. Und hier sollten die Informationen zusammenlaufen, die für beide Seiten relevant sind. Der Betriebsrat ist nach deutschem Recht an die Grenzen der LE gebunden. Ein Gesamtbetriebsrat oder in einem Konzern nach deutschem Aktienrecht ein Konzernbetriebsrat kann dagegen unternehmensweit agieren bei Fragen, die nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb ihrer Betriebe geregelt werden können. Diese Konstellation sollte bei der Festlegung von Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen berücksichtigt werden.

Um die mit dem Thema „Mitbestimmung“ verbundenen Probleme greifbarer zu machen, sind in Abbildung 5 beispielhaft praktizierte Maßnahmen geschildert. Weitere Maßnahmen, die wünschenswert sind, sowie rechtliche Anforderungen sind ebenso aufgeführt.

Praktizierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungen mit Gremienvorbehalt treffen</li> <li>▪ Achtung: Vorbehalt darf nicht zu ritualisierter Floskel werden</li> <li>▪ Beschlüsse zu Absichtserklärungen umwidmen</li> <li>▪ Intensivierung der Beteiligung, ggf. mit „Koppelungsgeschäften“ im gegenseitigen Vertrauen</li> <li>▪ Divisions-Betriebsratsgremium mit zusätzlich beratender / Info-Funktion</li> <li>▪ Artifizielle Betriebsratsgremien</li> <li>▪ §3 BetrVG und länderübergreifende Modelle</li> <li>▪ „Trust-Foren“</li> </ul>
Wünschenswerte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HR-Vertreter in Division Board</li> <li>▪ Zuständigkeit der übergeordneten Betriebsratsgremien stärken (auf europäischer Ebene)</li> <li>▪ Mindeststandards für Regelungsfelder schaffen</li> <li>▪ Car Policy</li> <li>▪ Arbeitsordnung</li> <li>▪ Globale Ausfüllung</li> </ul>
Rechtliche Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rahmen schaffen für Stärkung der BR-Gremien-Zuständigkeit</li> <li>▪ Möglichkeiten der Schaffung alternativer Gremienkulturen erleichtern</li> </ul>

Abb.6: Mitbestimmung in Managed und Legal Entities

## 2.3 Problemfeld: Externe Anforderungen

### 2.3.1 Lokale Unterschiede

Die lokalen Gegebenheiten und Erfordernisse, aber auch das rechtliche und kulturelle Umfeld der international gestreuten LE stellen große Herausforderung an die Personalführung. Nach dem Gleichbehandlungsgrundsatz ist es wünschenswert, die verschiedenen Arbeitsbedingungen und Entlohnungsstrukturen anzugleichen, doch ist eine Harmonisierung nicht immer möglich. Rechtliche Grenzen müssen beachtet, Konzernregeln u. U. angepasst werden. Erstrebenswert wäre eine Vereinheitlichung der Führungsstrukturen und Performance-Prozesse.

Die folgende Abbildung fasst auch hier praktizierte und wünschenswerte Maßnahmen für einen Umgang mit lokalen Unterschieden zusammen.

<p>Praktizierte Maßnahmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rahmen schaffen, lokale Anpassung initiieren</li> <li>▪ Problem, dass Mitarbeiter unterschiedliche Arbeitsverträge in unterschiedlichen Ländern haben</li> <li>▪ Harmonisierung der Arbeitsbedingungen und Entlohnung nicht möglich</li> <li>▪ Arbeitszeit: Angleichung über Kontenmodelle</li> </ul>
<p>Wünschenswerte Maßnahmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereinheitlichung von Führungs-/ „Performance“-Prozessen</li> </ul>

Abb.7: Maßnahmen zum Umgang mit lokalen Unterschieden

### 2.3.2 Datenschutz

Datenschutz hat in den vergangenen Jahren zunehmend als Qualitäts- und Wettbewerbsfaktor an Bedeutung gewonnen. Multinationale Unternehmen stellt der Datenschutz beim unternehmens- und länderübergreifenden Austausch personenbezogener Daten vor ganz besondere Probleme. Vor einem zunehmend komplexen Rechts-umfeld stellen sich Fragen nach der Behandlung von Kunden-, aber auch Mitarbeiterdaten. Wie steht es zum Beispiel um eine Weitergabe von Bewerbungen an andere Standorte? Wie um die konzerninterne Weiterverarbeitung von Arbeitsverträgen?

Christoph Klug, stellvertretender Geschäftsführer der Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherung (GDD), verweist in einem Interview darauf, dass die Weitergabe von personenbezogenen Daten an ein rechtlich selbstständiges Konzernunternehmen wie ein „Transfer an

Dritte“ zu bewerten ist: „Im Datenschutz gibt es kein Konzernprivileg.“<sup>6</sup> Eine Legitimierung der konzerninternen Weitergabe von Daten, z. B. für die Lohn- und Gehaltsabrechnung, kann aber zum Beispiel durch den Arbeitsvertrag, eine freiwilligen Einwilligung oder aufgrund überwiegender Unternehmensinteressen erfolgen.<sup>7</sup> Innerhalb der EU gelten zwar einheitliche Datenschutzrichtlinien. Die Weitergabe von Daten an LE innerhalb der EU muss allerdings durch eine sogenannte „Erlaubnisvorschrift“ gedeckt sein.<sup>8</sup> Für die Weitergabe an Standorte außerhalb der EU sind die Anforderungen noch weit höher: „Hier müssen in der Regel besondere Schutzgarantien geschaffen werden.“<sup>9</sup> Das können verbindliche Unternehmensregelungen sein oder die Anwendung von Standardvertragsklauseln, wie sie die EU verabschiedet hat.<sup>10</sup> Mit der Einführung einer „Binding Corporate Rule“ kann konzernweit ein einheitliches Schutzniveau hergestellt werden. Allerdings entbindet dies nicht von der Verpflichtung, darauf verweist der Datenschutzbeauftragte des Bayer-Konzerns Rainer Meyer, jede Weitergabe von Daten auf die Zulässigkeit im Rahmen der örtlichen Gesetze zu überprüfen.

Die Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherung (GDD) hat Vorschläge für grundsätzliche Maßnahmen zum Mitarbeiterdatenschutz entwickelt:

- Sensibilisierung der Personal- und IT-Verantwortlichen
- Datenschutzgerechte Gestaltung der Arbeitsverträge
- Rechtzeitige Einbeziehung des Datenschutzbeauftragten in die Datenverarbeitungsprozesse
- Veröffentlichung von Richtlinien zur Nutzung der technischen Infrastruktur
- Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
- Erarbeitung eines Berechtigungskonzept für Personaldaten
- Implementierung von „Binding Corporate Rules“<sup>11</sup>

Welche Maßnahmen beim Datenschutz praktiziert werden und welche rechtlichen Implikationen damit verbunden sind, zeigt die folgende Abbildung.

<sup>6</sup> Compliance Manager: Gelebter Datenschutz. Interview mit Rainer Meyer, Leiter der Konzernrevision der Bayer AG und Datenschutzbeauftragter des Bayer-Konzerns, und Rechtsanwalt Christoph Klug, stellvertretender Geschäftsführer der Gesellschaft für Datenschutz und Datensicherung (GDD). Compliance Manager 1/2008, S. 1 und 9-14.

<sup>7</sup> Ebd. S. 9.

<sup>8</sup> Ebd. S. 10.

<sup>9</sup> Ebd. S. 10.

<sup>10</sup> Ebd. S. 10.

<sup>11</sup> Ebd. S. 11.

Praktizierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsverträge: Daten dürfen konzernintern weiterverarbeitet werden, wenn der Zweck genau kommuniziert wird</li> <li>▪ Betriebsvereinbarung abschließen (nach aktuell gültigem Recht)</li> <li>▪ Datenschutzorganisation im Unternehmen schaffen</li> <li>▪ EU-Standardklauseln anwenden</li> <li>▪ Auslagern in Länder mit anderen Datenschutzbestimmungen</li> <li>▪ Regelung über Auftragsdatenverarbeitung</li> </ul>
Rechtliche Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angleichung des Datenschutzrechts europaweit</li> <li>▪ Anpassung des deutschen an europäisches Datenschutzrecht</li> </ul>

Abb.8: Praktizierte Maßnahmen und rechtliche Implikationen beim Datenschutz

### 2.3.3 Interne Leistungsverrechnung

Ähnliche Probleme wie die Organisation und Abwicklung des länderübergreifenden Einsatzes von Mitarbeitern selbst wirft auch die damit verbundene interne Leistungsverrechnung auf. Leistungen von Mitarbeiter, insbesondere Führungskräften, die innerhalb eines international aufgestellten Konzerns unternehmensübergreifend zum Einsatz kommen – aber auch andere Dienste und Services des Unternehmens – müssen unternehmensintern verrechnet werden (Transfer Pricing), wenn die verschiedenen Unternehmensteile als rechtlich selbstständige Einheiten agieren. Die Methode, wie diese Leistungen bewertet werden und der Preis ermittelt wird, kann das Betriebsergebnis entscheidend beeinflussen. Hinzu kommt, dass der Leistungstransfer über Staatsgrenzen hinweg auch steuerliche Konsequenzen nach sich zieht. Damit werden neben dem betriebswirtschaftlichen Aspekt auch steuerliche und rechtliche Themen bedeutsam.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, interne Leistungen zwischen selbstständigen Unternehmensteilen zu bewerten. Dazu gehören:<sup>12</sup>

- **Orientierung am Marktpreis.** Ermittelt wird der Wert, den unabhängige Dritte bereit wären, für die Leistung oder das Produkt zu zahlen

- **Ermittlung eines Verrechnungspreises.** Indirekte Ermittlung der Entgelte auf Basis der Cost-plus-Methode
- **Kostenorientierte Abrechnung.** Die Leistung wird auf Basis der Vollkosten oder der Grenzkosten bewertet

Je nach Abrechnungsmethode können verschiedene steuerliche Regelungen zum Tragen kommen. Eine transparente Dokumentation der Kosten muss aufzeigen, welche Leistungen im Interesse welchen Unternehmens erbracht wurden. Die Verrechnungsmethode sollte mit der zuständigen Finanzbehörde abgestimmt werden.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Vgl. dazu <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Transfer-Pricing.html> [Zugriff am 15.8.2013]

<sup>13</sup> Thomas Puehringer: Der „richtige“ Preis für Leistungen im Konzern. PricewaterhouseCoopers: tips & trends. 36/Okttober 2005, S. 7.

### 3. ABSCHLIEßENDE ANMERKUNGEN

„Managed versus Legal Entities“ ist ein facettenreiches und komplexes Thema mit vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten für das einzelne Unternehmen. Daher sind Patentrezepte nicht zu erwarten. Je nach Unternehmensstruktur, Branche, Unternehmensphilosophie, Unternehmenszielen und nicht zuletzt abhängig von den Ländern, in denen die verschiedenen Unternehmensteile angesiedelt sind, werden andere Fragen aufgeworfen und

andere Problematiken relevant. Dennoch soll im Folgenden im Sinne eines „10-Punkte-Plans“ eine Tabelle aufzeigen, welche Maßnahmen in Bezug auf das Thema „Managed versus Legal Entities“ Anwendung finden, welche konkreten Forderungen damit verbunden sind und welche rechtlichen Implikationen zu erwarten sind.

	Regelung der Zuständigkeiten	Konsequenzen für HR Aufgaben			Externe Anforderungen	
	Direktionsrecht und Gesetzliche Pflichten & Haftung der lokalen GFs	Mitbestimmung	Kündigung	Länderübergreifender Einsatz von MA / Interne Leistungsverrechnung	Lokale Unterschiede	Datenschutz
Praktizierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenlegen der disziplinarischen und fachlichen Weisung</li> <li>- Oder auch: Trennung disziplinarischer und fachlicher Weisung</li> <li>- Pflichtenübertragung auf internationalen Manager mit Schulungen zu arbeitsrechtlichen Fragen</li> <li>o Achtung: Sorgfaltspflicht, die nötige, geeignete Person auswählen</li> <li>o Achtung: Kontrollpflicht durch Beauftragenden</li> <li>- Klammerfunktion durch Rechtsabteilung</li> <li>- Veränderung der Leistungsbefugnisse in Richtung Dezentralität: jeder unterschreibt nur im Rahmen der Spartenverantwortung</li> <li>- Saubere Bevollmächtigung (Kündigung etc.)</li> <li>- Informelle Organisation erfordert Kommunikation und Beziehungsarbeit („über Bande spielen“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidungen mit Gremienvorbehalt treffen</li> <li>o Achtung: Vorbehalt darf nicht zu ritualisierter Floskel werden</li> <li>- Beschlüsse zu Absichtserklärungen umwidmen</li> <li>- Intensivierung der Beteiligung, ggf. mit „Koppelungsgeschäften“ im gegenseitigen Vertrauen</li> <li>- Divisions-Betriebsratgremium mit zusätzlich beratender / Info-Funktion</li> <li>o Artifizielle Betriebsratsgremien</li> <li>o §3 BetrVG und länderübergreifende Modelle</li> <li>o „Trust-Foren“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wegen rechtlicher Schwierigkeiten: Aufhebungspakete</li> <li>- Bevollmächtigungsregelungen</li> <li>- Einbeziehen nicht betroffener Divisionen in Restrukturierungsprozesse</li> <li>- Erhöhter Planungsaufwand</li> <li>- Verteilen einer Namensliste mit dem Betriebsrat an die betroffenen Divisionen</li> <li>- Vertragliche Vorsorge: enge Definition der Funktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abwicklung über Dienstreisen</li> <li>- Verrechnung von Tagessätzen</li> <li>o Achtung: sozialversicherungsbezogene Grauzonen berücksichtigen</li> <li>o Aufwand</li> <li>- Policy: Was ist eine Dienstreise? Was sind unterschiedliche Entscheidungen?</li> <li>o Dienstreisenverträge</li> <li>- Erarbeitung durch übergeordnete AG Finance, Tax, PM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahmen schaffen, lokale Anpassung initiieren</li> <li>- Problem, dass Mitarbeiter unterschiedlicher AV in unterschiedlichen Ländern</li> <li>o Harmonisierung der Arbeitsbedingungen und Entlohnung nicht möglich</li> <li>- Arbeitszeit: Angleichung über Kontenmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Arbeitsverträge: Daten dürfen konzernintern weiterverarbeitet werden, wenn der Zweck genau kommuniziert wird</li> <li>- Betriebsvereinbarung abschließen (nach aktuell gültigem Recht)</li> <li>- Datenschutzorganisation im Unternehmen schaffen</li> <li>- EU-Standardklauseln anwenden</li> <li>- Auslagern in Länder mit anderen Datenschutzbestimmungen</li> <li>- Regelung über Auftragsdatenverarbeitung</li> </ul>
Wünschenswerte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftsform ändern</li> <li>- Anzahl der selbstständigen Einheiten reduzieren (Niederlassungen)</li> <li>- Personidentität schaffen zwischen Geschäftsführer und Divisionsverantwortlichem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR-Vertreter in Division Board</li> <li>- Zuständigkeit der übergeordneten Betriebsratsgremien stärken (auf europäischer Ebene)</li> <li>- Mindeststandards für Regelungsfelder schaffen</li> <li>o Car Policy</li> <li>o Arbeitsordnung</li> <li>o Globale Ausfüllung</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vereinheitlichung von Führungs-/ „Performance“-Prozessen</li> </ul>	
Rechtliche Implikationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europaweite Nivellierung von gesellschaftsrechtlichen Strukturen und Mitbestimmungsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahmen schaffen für Stärkung der BR-Gremien-Zuständigkeit</li> <li>- Möglichkeiten der Schaffung alternativer Gremienkulturen erleichtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbeziehung divisional tätiger Betriebsräte</li> <li>- Ggf. Rahmenbedingungen für divisionale Betriebsdefinition schaffen</li> <li>o Achtung: BAG-Urteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisierung von Steuer- und Sozialversicherungsgesetz</li> <li>- Weitere Fristmöglichkeiten zur Beibehaltung der steuerrechtlichen Behandlung</li> <li>- Entbürokratisierung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angleichung des Datenschutzrechts europaweit</li> <li>- Anpassung des deutschen an europäisches Datenschutzrecht</li> </ul>

Abb.9: Maßnahmen: Managed vs. Legal Entities

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.1: Managed versus Legal Entities .....	3
Abb.2: Problemfelder Legal versus Managed Entities.....	5
Abb.3: Maßnahme Direktionsrecht .....	6
Abb.4: Umgang mit dem länderübergreifenden Einsatz von Mitarbeitern.....	7
Abb.5: Umgang mit Kündigungen .....	8
Abb.6: Mitbestimmung in Managed und Legal Entities .....	8
Abb.7: Maßnahmen zum Umgang mit lokalen Unterschieden .....	9
Abb.8: Praktizierte Maßnahmen und rechtliche Implikationen beim Datenschutz .....	10
Abb.9: Maßnahmen: Managed vs. Legal Entities .....	12