

**REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERKULTURELLES CONTROLLING –  
HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEUTSCHE  
UNTERNEHMEN IN DER TÜRKEI**

**MASTERARBEIT**

**Aynur KOÇ**

**BETREUER**

**Univ.-Prof. Dr. Dr. rer. pol. habil. Robert Obermaier**

**ISTANBUL, Februar 2019**

**REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERKULTURELLES CONTROLLING –  
HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEUTSCHE  
UNTERNEHMEN IN DER TÜRKEI**

**MASTERARBEIT**

**Aynur KOÇ**

**(10226152)**

Abgabedatum :  
Datum der Masterprüfung :  
Betreuer : Prof. Dr. Robert Obermaier  
Kommissionsmitglieder :

**ISTANBUL, Februar 2019**

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	iii
DANKSAGUNG.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	x
TABELLENVERZEICHNIS.....	xi
EIDESSSTATTLICHE ERLÄRUNG.....	xii
1 EINLEITUNG.....	1
1.1. Einführung und Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	2
2 THEORETISCHE FUNDIERUNG.....	3
2.1. Forschungsstand.....	3
2.2. Grundlagen des Controlling im Interkulturellen Betrachtung.....	6
2.2.1. Überblick.....	6
2.2.2. Definition des Begriffes.....	7
2.2.2.1. Kultur.....	7
2.2.2.2. Nationale Kultur versus Unternehmenskultur.....	8
2.2.3. Operationalisierung von Kultur im Controlling.....	10
2.2.4. Kulturdimensionen nach Hofstede.....	10
2.3. Controlling im Interkulturellen Kontext Deutschland und Türkei:	
Ein Vergleich.....	14
2.3.1. Kulturunterschiede zwischen Deutschland und Türkei	
nach Geert Hofstede.....	15
2.3.2. Grundlagen zum Controlling im deutschen und türkischen	
Kontext.....	23
2.3.2.1. Controlling aus dem Blickwinkel der Deutschen.....	23
2.3.2.2. Controlling / Management Accounting aus dem	
Blickwinkel der Türken.....	25
2.4. Einfluss der Kultur auf das Controlling.....	29
2.4.1. Einflüsse kultureller Faktoren auf die Informationsversorgung.....	29

2.4.2. Einflüsse kultureller Faktoren auf die Planung und Kontrolle.....	32
2.4.3. Andere Einflussgrößen.....	37
3 FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN.....	41
4 EMPIRISCHE ANALYSE.....	43
4.1. Phasen des Forschungsprozesses.....	43
4.2. Methodenwahl: Das Qualitative Forschungsdesign.....	43
4.3. Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument.....	44
4.3.1. Erstellung und Aufbau des Leitfadeninterviews.....	45
4.3.2. Auswahl der Interviewpartner.....	47
4.3.3. Durchführung des Interviews.....	49
4.3.4. Auswertung der erhobenen Daten.....	50
4.4. Beobachtung.....	53
4.5. Ergebnisse der Empirische Analyse.....	54
4.5.1. Konzept des Controlling von deutschen Unternehmen in der Türkei.....	54
4.5.2. Controller-Rollen.....	58
4.5.3. Kulturell bedingte Störfaktoren in Planung und Kontrolle.....	62
4.5.4. Kulturell bedingte Störfaktoren in der Informationsversorgung.....	70
4.5.5. Kritische Würdigung der weltweiten Standardisierung im Controlling.....	73
4.5.6. Auswertung der Hypothesen.....	74
5 DISKUSSION.....	79
5.1. Interpretation aus der Kulturellen Perspektive.....	79
5.2. Interpretation aus Basis Weiterer Variablen.....	81
5.3. Interpretation der Hypothesen.....	81
5.4. Implikationen für die Unternehmerische Praxis.....	82
5.5. Limitationen der Empirischen Forschung.....	84
5.6. Weiterer Forschungsbedarf.....	85
LITERATURVERZEICHNIS.....	86
ANHANG.....	93

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle bedanke ich mich besonderer bei meiner liebevollen Tochter Beril Koç für ihre emotionale Unterstützung und ihr Verständnis während der Masterarbeit.



## ÖZET

### **KÜLTÜRLERARASI KONTROL – TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN ALMAN İŞLETMELERİN BU ALANDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren Alman şirketlerinde ortaya çıkan kültürel farklılıkların kontrol (Controlling) üzerindeki etkisini incelenmek ve bundan kaynaklanan sorunları tanımlanmaktır. Çalışmanın teori bölümü Hofstede’nin kültür boyutlarının incelendiği araştırma bulgularına dayanmaktadır. Bu kapsamda Alman işletmelerinde kültürel farklılıklar nedeniyle öne çıkan sorunların saptanması için ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Almanya’da planlamanın çok detaylı ve ayrıntılı yapıldığı, diğer taraftan Türkiye’de çok ayrıntılı ve detaylı planlamanın sürekli değişen çevresel koşullara en etkin biçimde uyum sağlaması bağlamında gerekli olan esnekliği azalttığından, işlevsiz olarak algılandığı ortaya konulmuştur. Bunun yanında Türkiye’deki denetçiler Alman şirketlerinde planlama sürecine katıldığı ve hiyerarşinin önemi Almanya’ya göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, uzun vadeli planların Alman şirketlerinde öneminin vurgulandığı, ancak Türkiye’deki dinamik ortam nedeniyle uzun vadeli planlamanın uygulanmasının daha komplike olduğu ortaya çıkmıştır. Bilgi sağlanması ile ilgili ise Türkiye’de sosyal ilişkiler ve informel (yazılı olmayan) bilgiler önemli bir rol oynadığı, buna karşılık Alman şirketlerinde ağırlıklı olarak yazılı bilgi tercih edildiği belirlenmiştir. Kültür farklılıklarının yanında kontroller (controller) eğitimi ve uzmanlaşmanın her iki ülkede değişiklik gösterdiği ve böylelikle bu ülkelerde Controlling anlayışının farklı algılanmasının gerekçesi olarak karşımıza çıkmıştır. Görüşme yapılan Alman şirketlerinin bir bölümü tüm iş birimleri için kontrol sisteminin standartlaştırıldığı gözlemlenmiş, ancak bunun avantajlarının yanında bölgesel özellikler göz ardı edildiğinde dezavantajlarının da olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Almanya’ya kıyasla Türkiye’de planlamada doğaçlama ve esnekliğin daha önem taşıdığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren bir Alman firmasının kontrol sistemini en etkin şekilde yürütebilmesi için yapılan teorik ve ampirik araştırmalar

ıřığında somut öneriler oluşturulmuş, böylece kontrolü etkileyen kültürel sorun alanlarının en aza indirgenmesi ve üstesinden gelinmesine olanak sağlanmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Kültürlerarası Farklılıklar, Kontrol, Alman İşletmeler*



## **ABSTRACT**

### **INTERCULTURAL CONTROL/MANAGEMENT ACCOUNTING – FACING CHALLENGES IN THIS AREA IN GERMAN BUSINESSES OPERATING IN TURKEY**

This study aims for German companies operating in Turkey to analyze the impact of the cultural differences on Control/Management Accounting and to examine the problems arising therefrom. The theory part of the work is based on the research findings of Hofstede's cultural dimensions. In this context an empirical research has been carried out in order to identify the problems that are due to cultural differences in German enterprises. On the one hand the precisely and detailed planning of German enterprises is presented. On the other hand this way of planning has been determined dysfunctional in Turkey because it reduces the flexibility which is necessary in the context of providing the most effective adaptation to constantly changing environmental conditions. Besides it has been detected that Turkish auditors participated in the planning process and that in Turkey the importance of the hierarchy is higher than in Germany. Moreover the importance of long-term plans of German companies is highlighted but in Turkey the implementation of long-term planning turned out to be more complicated due to the dynamic environment. Related to the provision of information it has been established that the social relations and informal (unwritten) information play an important role in Turkey whereas in German companies mainly written exchange of information is preferred. In addition to cultural differences the education Controllers and the specialization have changed in both countries thus we are confronted with the different perception of Control/Management Accounting mentality in these countries. It has been observed that some of the interviewed German companies standardized the control system for all business units which also has disadvantages when the regional characteristics are overlooked in addition to its advantages. However compared to Germany in Turkey improvisation and flexibility have more importance. At the end of this study there has been formed concrete proposals based on theoretical and empirical researches which have been fulfilled in order that a



German company operating in Turkey can establish its control system in the most efficient way. Therefore it was made an opportunity to minimize the cultural problems affecting Control/Management Accounting and to overcome them.

***Keywords:*** *Cultural differences, Control/Management Accounting, German Business*



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
<b>Abbildung 1</b> Nationale Kultur und Unternehmenskultur als separate Einflussgröße.....	9
<b>Abbildung 2</b> Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Türkei nach Hofstede.....	15
<b>Abbildung 3</b> Titel von Stellenanzeigen.....	27
<b>Abbildung 4</b> Jährliche Entwicklung des Wechselkurs der türkischen Lira bzw. des Euro zum US-Dollar von 1999 bis 2016.....	38
<b>Abbildung 5</b> Inflationsraten in Deutschland und Türkei (Veränderung des Verbrauchspreisindex gegenüber dem Vorjahr).....	39
<b>Abbildung 6</b> Aufbau des Interviewleitfadens.....	47

## TABELLENVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
<b>Tabelle 1</b> Die Unterschiede zwischen zwei Kulturen mit geringer und großer Machtdistanz am Arbeitsplatz.....	17
<b>Tabelle 2</b> Die Unterschiede zwischen zwei individualistischen und kollektivistische Gesellschaften am Arbeitsplatz.....	18
<b>Tabelle 3</b> Die Unterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften am Arbeitsplatz.....	19
<b>Tabelle 4</b> Die Unterschiede Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung bei der Arbeitsplatz.....	21
<b>Tabelle 5</b> Verteilung der Aufgabenfelder.....	28
<b>Tabelle 6</b> Kulturelle Einflüsse auf das Controlling.....	36
<b>Tabelle 7</b> Profil der Interviewpartner.....	49

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Ort, Datum

[Unterschrift]

Vorname Nachname

Aynur Koç

# 1 EINLEITUNG

## 1.1. EINFÜHRUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Die Globalisierung der Weltwirtschaft sowie zunehmende internationale Aktivitäten der deutschen Unternehmen führen zum Entstehen sehr heterogener globaler Unternehmensstrukturen. Hierzu sind beispielweise die neu gegründeten Tochtergesellschaften, Akquisitionen und Gemeinschaftsunternehmen zu zählen.<sup>1</sup> Um diese erfolgreich betreiben zu können, benötigen die international agierenden Unternehmen die Unterstützung des Managements zur Planung, Steuerung und Kontrolle der verschiedenen Auslandsaktivitäten in Bezug auf das internationale Controlling.<sup>2</sup> Dementsprechend stellen die länderübergreifenden Wirtschaftsaktivitäten für die Unternehmensführung und insbesondere für die Mutter- und Tochtergesellschaften neue Herausforderungen dar. Zur Bewältigung der Problemfelder müssen internationale Unternehmen nicht nur die unterschiedlichen Rechnungslegungs-, und Steuer- und Bildungssysteme und die makro-ökonomischen Rahmenbedingungen sowie länderspezifische Stakeholder-Beziehungen berücksichtigen, sondern auch kulturbedingte Differenzen<sup>3</sup> im Allgemeinen außer Acht lassen.<sup>4</sup>

Bei der Betrachtung der kulturellen Einflussfaktoren auf das Controlling werden Deutschland und Türkei ausgewählt. Ein Grund dafür ist, dass die beiden Länder sehr differenzierte wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen<sup>5</sup> zeigen, deren Untersuchung für die Begründung der bestehenden länderübergreifenden Unterschiede der Controllingsausgestaltung interessant ist. Vor allem weisen Türkei und Deutschland kulturelle Abweichungen auf, die zu einem unterschiedlichen Controllingsverständnis beider Länder sowie zu einer unterschiedlichen Interpretation und Wahrnehmung der controllingsrelevanten Informationen führen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Feldbauer-Durstmüller, B./Keplinger, K. (2012) S. 155.

<sup>3</sup> Vgl. Endenich, C. et al. (2011), S. 378.

<sup>4</sup> Vgl. Krupp, A. (2017), S. 36f.

<sup>5</sup> Dies wird im Abschnitt 2.4.3 erörtert

Nebenbei kann als weiterer Grund die hohe Bedeutung der deutsch-türkischen Wirtschaftsbeziehungen gezählt werden. Im Hinblick auf die Daten der deutsch-türkischen Industrie- und Handelskammer ist Deutschland immer noch der wichtigste Handelspartner der Türkei, so befinden sich in der Türkei gemäß den Wirtschaftsstatistiken Dezember 2017 insgesamt 6968 deutsche Firmen. Dabei hat die Türkei eine Brückenfunktion für muslimische Länder, Zentralasien, den Kaukasus und die Schwarzmeerregionen. D.h., sie ist ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Osten und Westen. Deswegen ist die vorliegende Untersuchung der kulturbedingten Problemfelder im Controlling besonders für die in der Türkei agierenden deutschen Unternehmen bemerkenswert.<sup>6</sup>

Wie zu ersehen ist, leistet die vorliegende Untersuchung einen wichtigen Beitrag zu diesem Thema.

## **1.2. ZIELSETZUNG UND GANG DER UNTERSUCHUNG**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die kulturbedingten Problemfelder hinsichtlich des interkulturellen Controlling für deutsche Unternehmen, die in der Türkei tätig sind, zu identifizieren. Demensprechend beruht die vorliegende Arbeit auf der Basis der Forschungsergebnisse von dem bekanntesten Wissenschaftler auf diesem Feld, Geert Hofstede. Diese wurden durch eine qualitative Forschung mit Hilfe der ausgewählten Erhebungsmethode des Interviews gewonnen. In diesem Rahmen werden sowohl im Hinblick auf den theoretischen Bereich Handlungsempfehlungen formuliert als auch mit der vorliegende empirische Untersuchung ein Beitrag zur optimalen Ausgestaltung des Controlling-System in einem in der Türkei agierenden deutschen Unternehmen geleistet. Daraus resultierend können die wesentlichen kulturbedingten Störfaktoren, die sich auf die Planung, die Kontrolle und auf das Informationsversorgungssystem auswirken, minimiert bzw. überwunden werden. Außerdem ist die vorliegende Forschung besonders für deutsche Controller und Manager relevant, da diese anhand der vorliegenden Ergebnisse die Denk- und Arbeitsweisen der türkischen Mitarbeiter erkennen können.

---

<sup>6</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Ulm, URL: [https://www.ulm.ihk24.de/international/Tuerkei\\_Kompetenzentrum/Ueberblick\\_ueber\\_Landes\\_und\\_Wirtschaftsdaten/Bedeutung\\_der\\_Tuerkei\\_als\\_Handelspartner\\_Deutschlands/1622226](https://www.ulm.ihk24.de/international/Tuerkei_Kompetenzentrum/Ueberblick_ueber_Landes_und_Wirtschaftsdaten/Bedeutung_der_Tuerkei_als_Handelspartner_Deutschlands/1622226), (Abruf: 30.05.2018).

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Kapitel befinden sich ein Überblick des Forschungsfeldes des Controlling im interkulturellen Rahmen sowie die Grundlagen des interkulturellen Controlling. Des Weiteren werden mithilfe der Kulturstudie von Hofstede die grundlegenden kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei beschrieben und das Controlling aus deutschen und türkischen Perspektiven analysiert. Anschließend werden die wesentlichen Wirkungen kultureller Faktoren auf das Controlling hinsichtlich der relevanten kulturvergleichenden Studien systematisch aufgezeigt. Aus dem theoretischen Bereich abgeleitete Forschungsfragen und Hypothesen werden im dritten Kapitel dargestellt. Die Vorstellung der empirischen Analyse der vorliegenden Studie erfolgt im vierten Kapitel. Dabei werden der Ablauf dieser empirischen Studie, die Auswahl der Methoden und der Einsatz der Interviews zur Erhebung der Daten erläutert. Im Anschluss werden die Ergebnisse dargelegt. Das fünfte Kapitel diskutiert und interpretiert die Ergebnisse, die Implikationen für die unternehmerische Praxis, Limitationen und zeigt weiteren Forschungsbedarf auf.

## **2. THEORETISCHE FUNDIERUNG**

Dieses Kapitel verschafft einen Literaturüberblick über das Controlling im interkulturellen Kontext und eine Darstellung der Grundlagen des Controlling aus interkultureller Perspektive. Des Weiteren werden die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei auf der Grundlage von Hofstedes Studie verglichen und die Unterschiede des Controlling in den ausgewählten Ländern untersucht. Schlussendlich werden Wirkungen kultureller Unterschiede auf das Controlling bzw. auf die Informationsversorgung sowie die Planung und Kontrolle thematisiert.

### **2.1. FORSCHUNGSSTAND**

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über den Forschungsstand bezüglich der vorliegenden Arbeit gegeben. Dieser Literaturüberblick dient nicht nur als eine systematische Darstellung des aktuellen Stands der Forschung, sondern vor allem als Konkretisierung des Forschungsbedarfs und als eine nachfolgende Identifizierung der Forschungslücken in diesem Bereich. Darüber hinaus existiert bisher keine Studie auf

Deutschland und die Türkei bezogene Studie über das Thema „interkulturelles Controlling“, obwohl beide Länder über eine enge Wirtschaftsbeziehungen verfügen. Trotz der existierenden Kulturunterschiede zwischen diesen Ländern, wurden die Einflüsse dieser auf die Ausgestaltung des Controlling in deutschen Unternehmen in der Türkei noch nicht explizit erforscht.

Die Untersuchung der kulturellen Unterschiede als Einflussfaktoren auf das Controlling ist bis in die siebziger Jahre zurückzuverfolgen. In einer englischsprachigen Dissertation (The Game of Budget Control) hat Hofstede (1967)<sup>7</sup> eine Studie in Bezug auf die Funktionen der Budgetkontrolle mit fünf verschiedenen Industrie-Unternehmen und Branchen durchgeführt. Es ist auffallend, dass der Autor dieser Studie die Kultur als eine besondere Rolle bei der Budgetkontrolle spielenden Einflussfaktor identifiziert. Dies wurde erstmals in der Dissertation von Hofstede erwähnt, die aus diesem Grund im Rahmen der vorliegenden Arbeit wichtig ist.

Pausenberger und Roth (1997) haben bereits in ihrer Arbeit die „Störfaktoren im internationalen Controlling“ in insgesamt 19 Unternehmen untersucht. Mit dieser Studie wurden die wichtigsten Problembereiche der grenzüberschreitenden Controlling-Aktivitäten wie Wechselkursänderungen, unterschiedliche ökonomische Rahmenbedingungen und Länderrisiken, konzerninterne leistungswirtschaftliche Verflechtungen sowie kulturelle Distanzen ermittelt. Nach der Auflistung in dieser Forschung steht die kulturelle Distanz als wesentlicher Einflussfaktor auf das Controlling an fünfter Stelle<sup>8</sup>. Mehrere Untersuchungen von Hoffjan, die als Basisliteratur der vorliegenden Arbeit fungieren, haben einen besonderen Beitrag zur Identifizierung der kulturellen Einflussfaktoren im Controlling für international agierende Unternehmen geleistet.

Hoffjan, Nevries und Wöpener untersuchten im Jahr 2007 den Artikel „Andere Länder- andere Sitten – Kulturelle Einflüsse auf Ausgestaltung von Controlling im Ausland“ und die Überwindung der daraus resultierenden Störfaktoren. Dies erfolgte anhand der kulturvergleichenden Managementforschung und auf der Basis der empirischen Studie von Hofstede. In weiteren Artikeln von Hoffjan mit Boucoiran (2008) wurden bezüglich der kulturellen Aspekte im internationalen Controlling beispielsweise Frankreich und Deutschland betrachtet. Es wurde das gegenwärtige deutsche und französische

---

<sup>7</sup> Vgl. Hofstede, G. (1967)

<sup>8</sup> In der Untersuchung von Hofstede gibt es eine Auflistung der fünf wichtigsten Störfaktoren.



Controlling verglichen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei in der Rolle des Controllers sowie in den wesentlichen Aufgabenbereichen des Controlling. Nebenbei liegt eine zusätzliche Forschung von Hoffjan und Brandau (2010) vor, die auf die Controllingausgestaltung in Brasilien und Deutschland Bezug nimmt. Vergleichsweise hat Christoph Endenisch (2012) das Controlling in Deutschland und Spanien untersucht. In diesen Untersuchungen von Hoffjan, Boucoiran, Brandau und Endenisch wurden mit Hilfe der empirischen Studien die Identifizierung der Unterschiede und der Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Controlling dieser Länder ermöglicht.

Die Ausgestaltung des Controlling in Schwellenländern zeigt bisher klare Unterschiede zu der entsprechenden Ausprägung in den westlichen Dienstleistungsnationen. Neben kulturellen Unterschieden sind hier die wirtschaftliche und politische Umwelt sowie die Verfügbarkeit adäquat ausgebildeter Controllingexperten relevant. Anschließend gibt es allerdings auch im Bereich der Schwellenländer eine geographisch nicht ausreichende empirische Studie des Controlling. Aus diesem Grund hat Brandau mit seiner Studie einen wesentlichen Beitrag im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Analyse der Controllingstrukturen besonders zwischen eines Schwellen- und eines Industrielandes geleistet. In seiner Studie wurden das deutsche und brasilianische Controlling betrachtet.<sup>9</sup> Hierzu können auch weitere Forscher wie Feldbauer-Durstmüller, Kuttner (2008, 2011, 2017) und Keplinger, die die Wirkungen der kulturellen Distanz auf die Controllingausgestaltung analysiert haben, genannt werden. Dabei wurde auf Feldbauer-Durstmüller und Kuttner auch bei ihrer Studie der Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis bzw. die Ausgestaltung des Controlling in international tätigen Unternehmen aufgezeigt. Feldbauer-Durstmüller und Keplinger betrachten das entsprechende Thema spezifisch in Österreich, den USA und Russland (2012).

Die Begründung der Unterschiede im Controlling für international agierende Unternehmen wird meistens anhand der Kulturstudien gezeigt.<sup>10</sup> So werden die Forschungen Hofstede als Basis-Literatur der vorliegenden Arbeit herangezogen. Demensprechend wurde die umfassende Untersuchung der Kulturdimensionen zwischen Deutschland und der Türkei durch ein Vergleich in seinem meist zitierten Werk (1980) „Culture’s consequences: international differences in work-related values“ durchgeführt.

---

<sup>9</sup> Vgl. Endenich, C. et al. (2011), S. 365.

<sup>10</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009) S. 51f.

Ein weiterer wichtiger Wissenschaftler ist Kartari (1997), der als erster die deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz unter kulturellen Aspekte untersucht hat. In dieser Untersuchung wurden mit Hilfe der Beobachtungen, Interviews und der schriftlichen Befragungen die wichtigsten kulturellen Merkmale beider Kulturen und die daraus resultierende Störfaktoren identifiziert sowie Vorschläge für Lösungsstrategien gegeben.

## **2.2. GRUNDLAGEN DES CONTROLLING IM INTERKULTURELLEN BETRAHTUNG**

Dieser Abschnitt enthält zunächst einen Überblick über das Controlling im interkulturellen Rahmen. Darüber hinaus werden die relevanten Begriffe geklärt. Im weiteren Verlauf folgt der Abschnitt Operationalisierung der Kultur im Controlling sowie die Kulturdimensionen nach Hofstede.

### **2.2.1. Überblick**

Die Berücksichtigung der kulturellen regionalen Bedingungen hat auch Auswirkungen auf das Controlling selbst, auf die Werkzeuge, die Mitarbeit und die Informationspolitik. Daher ist das interkulturelle Controlling ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor. Beim interkulturellen Controlling handelt es sich vor allem um die kulturelle und zwischenmenschliche Distanz, die das internationale Controlling eines multinationalen Unternehmens oft erheblich beeinflusst.<sup>11</sup>

Ein interkulturelles bzw. internationales Controlling stellt Unternehmen den unterschiedlichsten Anforderungen gegenüber. Nicht nur die verschiedenen Rechnungslegungs- und Steuernormen, Bildungsstandards und das individuelle makroökonomische Umfeld sind zu berücksichtigen sondern auch besonders die spezifischen kulturellen Gegebenheiten bzw. Einflüsse,<sup>12</sup> die sich gleichermaßen auf die Informationsversorgung, Planung und Kontrolle auswirken.<sup>13</sup> Ein Mangel an kulturellen

---

<sup>11</sup> Vgl. Napiwotzki, R. (2008), S. 8. URL: [http://www.noebbc.at/logo\\_neu\\_noebbc/navigation/controlling\\_interkulturell\\_20080714 .pdf](http://www.noebbc.at/logo_neu_noebbc/navigation/controlling_interkulturell_20080714.pdf), (Abruf: 09.12.2017).

<sup>12</sup> Vgl. Eendenich, C. et al. (2011), S. 378.

<sup>13</sup> Vgl. Hoffjan, A. et al. (2005), S. 290.

Verständnis kann jedoch bei der Ausgestaltung des Controlling in international tätigen Unternehmen falsche strategische Entscheidungen, permanente Konflikte innerhalb der Unternehmen, misslungene Kooperationen und im schlimmsten Fall einen wirtschaftlichen Misserfolg hervorbringen.<sup>14</sup> Damit kulturell bedingter Störfaktoren im Controlling minimiert werden können, sind Wege zur Einbindung dieses Wissens in den unternehmerischen Entscheidungsprozess aufzuzeigen. Die Aufgabe, entscheidungsvorbereitende Informationen zu generieren und bereitzustellen wird auf das Controlling in Bezug auf die kulturelle Distanz übertragen, Dabei ist zu erzielen, dass das Management bei der Verminderung kulturell bedingter Problemfelder unterstützt wird.<sup>15</sup>

### **2.2.2. Definition des Begriffes**

Hier werden die nachstehenden Ausführungen der Definitionen von relevanten Begriffen dargestellt. Dabei werden die Begriffe „nationale Kultur“ und „Unternehmenskultur“ einander gegenübergestellt.

#### **2.2.2.1 Kultur**

In der wissenschaftlichen Literatur befinden sich zahlreiche Definitionen des deutschen Begriffes „Kultur“, die je nach Forschungsbereich auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen.<sup>16</sup> Kroeber und Kluckhohn stellten bereits 1952 die Existenz von 164 verschiedenen Definitionen fest.<sup>17</sup> Bisher konnte sich kein einheitlicher Kulturbegriff erschließen lassen.<sup>18</sup> Zudem werden diese je nach Wissenschaftstradition und -disziplin divergierenden Begriffe nicht unbedingt konträr, sondern häufig komplementär verwendet.<sup>19</sup> Die vorliegende Arbeit wird nach der Definition von Hofstede, dem niederländischen Organisationspsychologen, der die kulturellen Dimensionen der unterschiedlichen Gesellschaften untersuchte, ausgerichtet:

---

<sup>14</sup> Vgl. Keplinger, K. et al. (2012), S. 38.

<sup>15</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 57.

<sup>16</sup> Vgl. Barmeyer, C. (2011), S. 13.

<sup>17</sup> Vgl. Kroeber, A./Kluckhohn, C. (1952), S. 10ff

<sup>18</sup> Vgl. Barmeyer, C. (2011), S.13.

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 13.

“Culture as the collective programming of the mind that distinguishes the members of a group or category of people from another.”

Mit dieser Definition versucht Hofstede, die vielsichtigen Formen von Kultur in eine Form zu bringen, um diese fassen zu können.<sup>20</sup> Hier ist festzuhalten, dass Kultur nicht auf Länder innerhalb geografischer Grenzen beschränkt ist.<sup>21</sup> Soziologen und Anthropologen wehren sich vehement gegen die Verwendung der Begriffe Nation und Kultur in einer 1:1- Beziehung oder gar als Synonyme. Es wird vielmehr betont, dass in der Regel in einem Land mehr als eine Kultur vorhanden ist<sup>22</sup>. Außerdem kann die Kultur in verschiedenen Kulturfeldern in der internationalen Unternehmung unterschieden werden: Nationale Kultur bzw. Landeskultur<sup>23</sup>, Unternehmenskultur, Gesellschaftskultur, Branchenkultur, Professionskultur, Abteilungskultur, Hierarchiekultur, Alters- bzw. Generationskultur oder auch Geschlechtskultur u.v.m.<sup>24</sup> Da die Kultur das Controlling beeinflusst, ist es bedeutend im folgenden Abschnitt die beiden Kulturfelder nationale Kultur und Unternehmenskultur zu differenzieren.

#### **2.2.2.2. Nationale Kultur versus Unternehmenskultur**

Die Differenzierung des unternehmenskulturellen und national-kulturellen Aspekts im Rahmen dieser Arbeit ist notwendig und sinnvoll, da beide Kulturfelder einen großen Einfluss auf das Unternehmen, die international agieren, aufweisen. So werden beispielweise die ausländischen Niederlassungen sowohl von der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft, als auch von der Landeskultur der lokalen Mitarbeiter beeinträchtigt.<sup>25</sup> Die beiden Aspekte werden häufig in unmittelbare Nähe zueinander gerückt, so dass der eine vom anderen gar nicht mehr zu unterscheiden ist. Die Unternehmenskultur weist im Vergleich zur Landeskultur nicht eine externe Einflussgröße, sondern auf ein intern entwickeltes Orientierungsmuster auf.<sup>26</sup> Im Unterschied zur Landeskultur, die bereits im ersten Lebensjahr erlernt wird<sup>27</sup>, prägt die

---

<sup>20</sup> Vgl. Schopf, E. (2012), S. 479.

<sup>21</sup> Vgl. Alfelthaler, G. (1999), S. 37f.

<sup>22</sup> Vgl. Baskerville, R. (2003), S. 6f.

<sup>23</sup> In dieser Arbeit wird der Begriff Landeskultur mit dem Begriff nationale Kultur synonym verwendet

<sup>24</sup> Vgl. Kutcher, M./Schmid, S. (2011), S. 678ff.

<sup>25</sup> Vgl. Dülfer, E./Jöstingmeier, B. (2008), S. 257ff.

<sup>26</sup> Vgl. Schreyögg, G. (1991), S. 17.

<sup>27</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2011), S. 4f.

Unternehmenskultur die international agierenden Unternehmen eher tendenziell weniger, weil diese erst mit dem Eintritt ins Unternehmen erworben wird.<sup>28</sup> Auf welche Reaktion eines Mitarbeiters seine Nationalkultur und auf welche die Unternehmenskultur einen Einfluss nimmt, ist schwer abzugrenzen. So werden die Nationalen Kulturen nach Hofstede als „historisch gewachsene, unverwechselbare Vorstellungen und Orientierungsmuster von einer oder mehreren Volksgruppen“<sup>29</sup> definiert. Im Gegensatz dazu wird die Unternehmenskultur als die Summe aller Wissensvorräte, Überzeugungen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, welche durch Erfahrungen im Laufe der Unternehmensentwicklung angesammelt worden sind, bestimmt. Diese prägen das Denken und Handeln der Mitarbeiter in einem Unternehmen.<sup>30</sup>

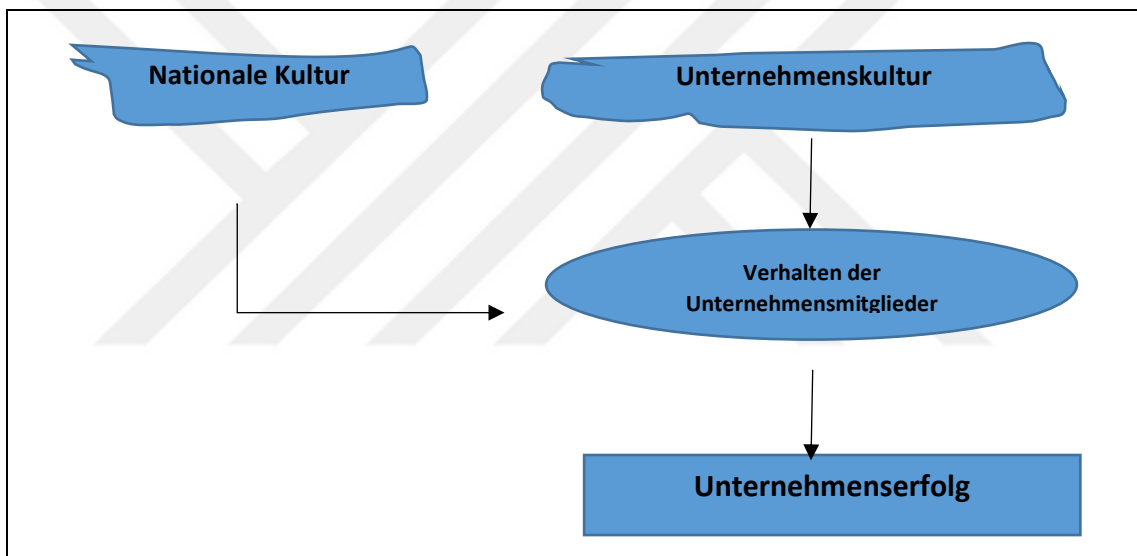


Abbildung 1: Nationale Kultur und Unternehmenskultur als separate Einflussgröße

Quelle: Schreyögg, G. (1991), S. 137.

Zudem wird deutlich, dass die beiden kulturellen Aspekte getrennt voneinander bzw. auf zwei verschiedenen Ebenen zu untersuchen sind, die potenziell gleichermaßen Einfluss auf das Verhalten in Organisationen ausüben, wie aus Abbildung 1 ersichtlich ist.

<sup>28</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, G.J. (2011), S. 372f.

<sup>29</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 43.

<sup>30</sup> Vgl. Meckl, R. (2000), S. 45f.

### 2.2.3. Operationalisierung von Kultur im Controlling

Seit Beginn der Kulturforschung wird versucht den weichen Begriff „Kultur“ zu quantifizieren, damit infolgedessen unterschiedliche Kulturen verglichen werden können. Deswegen wurden zahlreiche Studien durchgeführt, die Dimensionen bzw. Typologien identifizieren, mit deren Hilfe die Kategorisierung der Landeskulturen möglich wird.<sup>31</sup> Da sich das Konstrukt Kultur als komplex, multidimensional und mehrstufig äußert, kann wohl kaum ein Modell all diese Aspekte präsentieren.<sup>32</sup> Zur Operationalisierung der Kultur, fokussieren sich die meisten Modelle auf das Kernkonzept von Kultur, die Wertvorstellungen<sup>33</sup> und darüber hinaus bedarf es einer bestimmten Klassifizierung der Landeskultur.<sup>34</sup> Hofstede wird als bekanntesten Forscher der kulturvergleichenden Managementforschung häufig zitiert während auch die Arbeiten von Hall, Trompenars sowie die Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)-Studie dazu gezählt werden.<sup>35</sup>

### 2.2.4. Kulturdimensionen nach Hofstede

In der vorliegenden Arbeit wird das Konzept der Kulturdimensionen näher betrachtet. Sie wird als eine Variable bzw. Kategorie gekennzeichnet, die in bestimmter Kombination auftretende individuelle oder gesellschaftliche Phänomene beschreibt und analysiert. In diesem Rahmen werden hier meistens die Wertorientierungen thematisiert. Der niederländische Organisationspsychologe Geert Hofstede untersuchte in seiner erstmals 1980 erschienen Studie die Kulturdimensionen:<sup>36</sup> *Culture`s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. So gilt er als weltweit bekanntester Wissenschaftler der interkulturellen Managementforschung. Dieses Werk hat zur Sensibilisierung von kulturellen Unterschieden und zur Berücksichtigung kultureller Eigenarten im

---

<sup>31</sup> Vgl. Feldbauer-Durstmüller, B./Kuttner, M. (2017), S. 287.

<sup>32</sup> Vgl. Taras, V. et al. (2009), S. 359.

<sup>33</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 4.

<sup>34</sup> Vgl. Schopf, E. (2012), S. 479.

<sup>35</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 45.

<sup>36</sup> Hofstede wendet eine ganz andere Methodik als Hall an: In seiner mit quantitativen Forschungsmethoden durchgeführte Studie untersuchte er per Fragebogen in den Jahren 1968 und 1972 die arbeitsbezogenen Wertorientierungen und Einstellungen von 116.000 IBM-Mitarbeitern in 72 Ländern (Hofstede, G. (2001), S. XIX.). Hofstede hat in den letzten Jahrzehnten seine Datenbasis durch weitere Fragebogenauswertungen in Organisationen, Schulen und Hochschulen vergrößert. (Vgl. Barmeyer, C. (2011), S.104f.)

Management geführt.<sup>37</sup> Hofstede zielt mit seiner Studie vor allem darauf ab, eine universal akzeptierte, gut definierte und auf einer breiten empirischen Basis beruhende Terminologie zur Beschreibung der Kulturen zu entwickeln.<sup>38</sup> Die kulturellen Wahrnehmungsverzerrungen im Controlling lassen sich laut Hofstede auf Basis von fünf Kulturdimensionen klassifizieren.<sup>39</sup> Kulturunterschiede leiten sich daraus folgend hauptsächlich von den Dimensionen Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung und konfuzianische Dynamik ab.<sup>40</sup>

**Machtdistanz:** Diese Dimension wird als Maß bezeichnet, welches Informationen über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land gibt. Die Machtdistanz äußert die emotionale Distanz, die zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten herrscht. Bei geringer Machtdistanz ist die Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten begrenzt. Ein konsultativer Stil wird präferiert. Dies bedeutet, dass eine Interdependenz zwischen Mitarbeitern und dem Vorgesetzten existiert. Der Arbeitgeber ist für den Mitarbeiter immer Ansprechpartner, und er traut sich auch, diesem zu widersprechen. Die emotionale Distanz zwischen den Personen ist gering. Bei der großen Machtdistanz reagieren die Mitarbeiter, indem sie diese Anhängigkeit vorziehen (autokratischer oder patriarchalischer Vorgesetzter) bzw. völlig ablehnen.<sup>41</sup> Sobald sich die Führungsstil-erwartungen der Mitarbeiter nicht mit dem Führungsstilangebot des Vorgesetzten decken, entstehen kulturelle Probleme. Die westlichen Industrienationen akzeptieren die ungleiche Machtverteilung eher weniger als in asiatischen Ländern.<sup>42</sup> Gesellschaften, die eine hohe Machtdistanz aufweisen, werden im Gegensatz zu Kulturen mit geringer Machtdistanz, die eher nach einem Gleichgewicht der Macht und nach Einbindung bei Entscheidungen streben, hierarchische Ordnungen und Top-down-Entscheidungen eines wohlwollenden Autokraten eher tolerieren.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Barmeyer, C. (2011), S.104.

<sup>38</sup> Vgl. Boucoiran, T. (2010), S.37.

<sup>39</sup> Vgl. Hoffjan et al. (2005), S. 291.

<sup>40</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 45.

<sup>41</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 57f.

<sup>42</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 45f.

<sup>43</sup> Vgl. Boucoiran, T. (2010), S. 38.

**Individualismus und Kollektivismus:** Diese Dimension stellt das Verhältnis zwischen Individualismus und Kollektivismus in der jeweiligen Gesellschaft dar. Individualismus beschreibt Gesellschaften, in welchen das Interesse des Individuums vor den Interessen der Gruppenzugehörigkeit steht (Individualismus, Selbstverwirklichung). Diese Individuen sind deshalb in sozialen Systemen unabhängiger. Empirisch wurde nach Hofstede festgestellt, dass ein hoher Grad an Individualismus und Wohlstand korrelieren. Hierzu können z.B. anglophone, germanophone und skandinavische Gesellschaften gezählt werden. Im Kollektivismus muss sich das Interesse des Individuums dem der Wirkgruppe unterordnen.<sup>44</sup> Dahingegen lassen sich Individuen kollektivistischer Gesellschaften durch ihre Zugehörigkeit zu Netzwerken und Gruppen kennzeichnen. Diesen Gruppen ist das Individuum grundsätzlich absolut loyal gegenüber, im Gegenzug sorgt sich die Gruppe um den Einzelnen.<sup>45</sup>

- Während in kollektivistischen Kulturen die zwischenmenschliche Beziehung gegenüber einer Aufgabenführung Vorrang hat, sind in individualistisch geprägten Gesellschaften Aufgaben wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen.
- Bei der kollektivistischen Gesellschaft ist die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung moralisch fundiert. Dagegen dominiert in der individualistischen Gesellschaft die zweckbezogene Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung.<sup>46</sup>

**Maskulinität und Femininität:** Diese Kulturdimension beschreibt die unterschiedliche Bedeutung leistungsbezogener bzw. zwischenmenschlicher Werte. In einem maskulinen Kulturraum werden die Rollen der Geschlechter deutlich gegeneinander abgegrenzt. Die maskuline Gesellschaft gilt als leistungsbezogen. Mitglieder in dieser Kultur sind eher erfolgsorientiert und selbstbewusst. In femininen Gesellschaften haben hingegen die zwischenmenschlichen Beziehungen eine höhere Bedeutung. Führungskonflikte werden durch Kompromiss und Verhandlung gelöst.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Barmeyer, C. (2011), S. 107.

<sup>45</sup> Vgl. Hoffjann, A. (2009), S. 45.

<sup>46</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 128-130.

<sup>47</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), 279ff.



**Unsicherheitsvermeidung:** Die vierte Dimension Unsicherheitsvermeidung wird als ein Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen, gekennzeichnet. Dieses Gefühl drückt sich in Form von nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus.<sup>48</sup> In Ländern, die einen hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung aufweisen, wird versucht, unberechenbare Situationen mittels Regeln, Vorschriften und Gesetzen zu vermeiden. Die Gesellschaften mit einer niedrigen Unsicherheitsvermeidung etablieren so wenige Regeln wie möglich um auf neue Situationen mit einer vermehrten Gelassenheit und Toleranz zu reagieren.<sup>49</sup> Im Arbeitsalltag zeigt sich die Unsicherheitsvermeidung einer Kultur in der Abneigung gegen bzw. im Bedürfnis nach schriftlichen und mündlichen Vorschriften und einem weniger oder stärker ausgeprägten Grad an Formalisierungen und Standardisierungen.

**Konfuzianische Dynamik (Langfrist- bzw. Kurzfristorientierung):** Die fünfte Kulturdimension konfuzianische Dynamik definiert Hofstede als „Long Term Orientation stands for the fostering of virtues oriented toward future rewards, in particular, perseverance and thrift. Its opposite pole, Short Term Orientation, stands for the fostering of virtues related to the past and present, in particular, respect for tradition, preservation of ‘face’ and fulfilling social obligations.”<sup>50</sup>

**Die wesentliche Kritikpunkte an Hofstedes Kulturdimensionen:** Kulturdimensionen sind zentraler Bestandteil kulturvergleichender und interkultureller Praxis und Forschung, obwohl sie in der Forschung immer wieder kritisiert werden.<sup>51</sup> Nach verschiedenen Perspektiven wurden die Kulturdimensionen von Hofstede wegen der Methode und der Ergebnisse kritisch diskutiert und für den Vergleich aller Kulturen als mangelhaft erachtet. Hofstede selbst bekennt, dass diese Dimensionen Hauptprobleme aller Gesellschaften erklären, jedoch gibt es vielleicht<sup>52</sup> „other dimensions related to equally fundamental problems of mankind which are not found ... because the relevant questions were simply not asked“.<sup>53</sup> Insbesondere werden Kulturdimensionen von

---

<sup>48</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 220.

<sup>49</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 146f.

<sup>50</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 359.

<sup>51</sup> Vgl. Layes, G. (2003) S. 71ff.

<sup>52</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 23.

<sup>53</sup> Vgl. Hofstede, G. (1980), S. 313f.

Hofstede, genauer deren Zuordnung nach Ländern mit Punktwerten und seiner Methodik kritisiert. Die meist geschilderten Kritikpunkte sind „Übeneralisierung“, „deskriptive anstatt erklärende Funktion“, „Vorurteilungsbild und Entschuldigung für Verhalten“.<sup>54</sup> Hier wird als Kritik nicht nur die fehlende Replizierbarkeit und die Vermischung von Kultur und Nation gezählt,<sup>55</sup> sondern auch die mangelnde Repräsentativität der Probanden. Die Fragebögen dieser Studie wurden in den Jahren 1967-1973 nur an Mitarbeiter von IBM verteilt. So können die Auffassungen und Wertorientierungen von Angehörigen einer multinationalen Firma wie IBM nicht verallgemeinert werden.<sup>56</sup> Der Autor Kartari ist der Meinung, dass Hofstedes Kulturdimensionen-Theorie bei kritischer Distanz trotz des Ausgangspunkts verwendet werden kann, da sie auf arbeitsbezogene Werte hinweist. Daher ist sie für den Vergleich der Verhaltensweisen türkischer und deutscher Kulturangehöriger im Forschungsfeld durchaus geeignet.<sup>57</sup>

### **2.3. CONTROLLING IM INTERKULTURELLEN KONTEXT DEUTSCHLAND UND TÜRKEI: EIN VERGLEICH**

Im Folgenden werden zunächst die bestehenden kulturellen Unterschiede von Deutschland und der Türkei anhand des Kulturmodells von Geert Hofstede und der dazu gehörigen Kulturdimensionen, die in Abschnitt 2.2.4 detailliert deutlich erläutert werden, verglichen. Darüber hinaus wird das Controlling-system im deutschen sowie im türkischen Kontext betrachtet.

#### **2.3.1. Kulturunterschiede zwischen Deutschland und Türkei nach Geert Hofstede**

Mit Hilfe von Ausprägungen einzelner Kulturdimensionen pro Land, die von Hofstede untersucht wurden, können aus Kulturen bzw. Ländern mit ähnlichen Dimensionsausprägungen homogene Gruppen abgeleitet werden. Länder eines Kulturraumes gestalten daher ein Cluster und präsentieren eine zum Teil deutlich ausgeprägte Differenz zu anderen Clustern bzw. Ländern.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Bolten, J. (2007), S. 102f.

<sup>55</sup> Vgl. McSweeney, B. (2002), S. 110f.

<sup>56</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 23.

<sup>57</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 24.

<sup>58</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 46f.

Um die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei zu identifizieren, werden in der vorliegenden Arbeit die Ergebnisse der kulturvergleichenden Forschung anhand der Kulturdimensionen von Hofstede herangezogen. Diese Dimensionen wurden im vorherigen Abschnitt 2.3.3. thematisiert. Die Abbildung 2 verschafft einen Überblick über die Indexwerte der Kulturdimensionen für Deutschland und die Türkei.

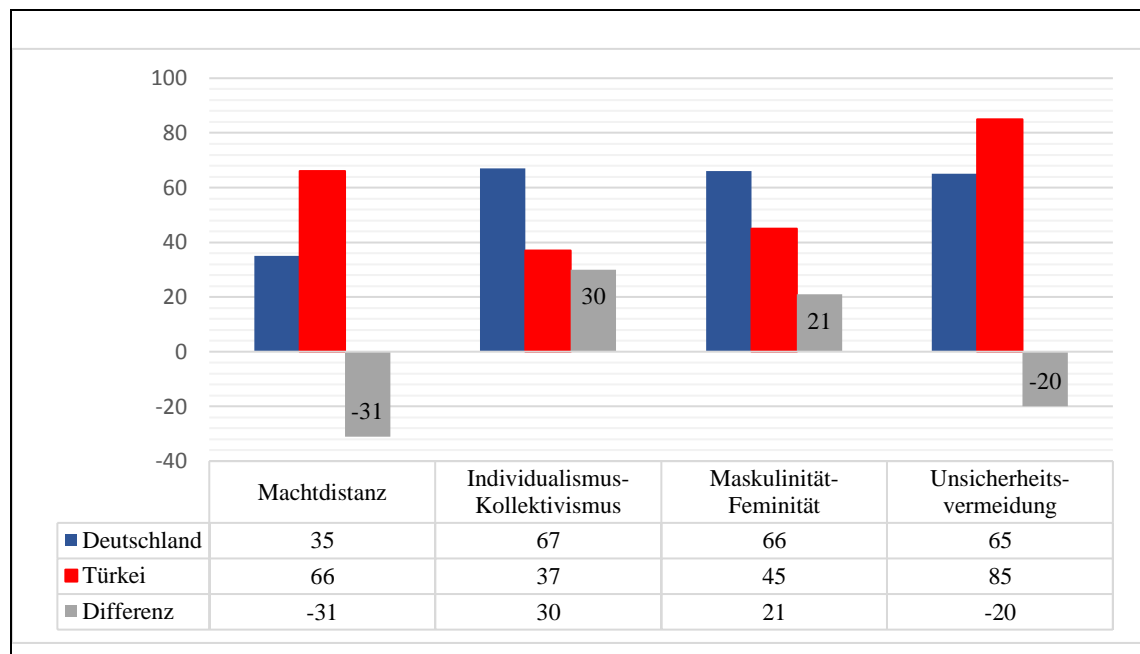


Abbildung 2: Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Türkei nach Hofstede.

Quelle: Eigene Darstellung; Entnommen aus Hofstedes Ergebnistabelle. (Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 500)

Es ist auffällig, dass die Unterschiede in all den Kulturdimensionen wie Machtdistanz, Individualismus-Kollektivismus, Maskulinität-Feminität und Unsicherheitsvermeidung vergleichsweise zwischen Deutschland und der Türkei ziemlich deutlich zum Ausdruck gebracht werden. Während die Dimension Machtdistanz in Deutschland allein 35 Punkte aufzeigt, beträgt diese Dimension in der Türkei 66 Punkte. So weist der Machtdistanzindex die größte Differenz mit einem Wert 31 Punkten insgesamt von vier Kulturdimensionen zwischen beiden Ländern auf. Diese gilt auch für eine weitere Dimension wie dem Individualismus-Kollektivismus. Deutschland beläuft sich auf 67 Punkte, im Gegensatz dazu steht die Türkei mit einem Individualismusindexwert von 37 auf der Skala. Darüber hinaus hat die Differenz einen Wert von 30, wo deutliche Unterschiede erkannt werden können. Daher kann die türkische Kultur eher als kollektivistisch eingestuft werden, während in Deutschland der Individualismus stark

geprägt ist. Nach der Dimension Maskulinität-Femininität verfügt Deutschland über einen Indexwert von 66 und die Türkei hingegen einen Wert von 45. Es lässt sich mit einem Wert von 21 eine deutliche Differenz zwischen beiden Ländern erkennen. Das bedeutet, dass die deutsche Kultur eher maskulin und die türkische Kultur eher feminin orientiert ist. Die Unsicherheitsvermeidung als vierte Dimension zeigt nicht nur deutliche Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei auf, sondern auch insgesamt den höchsten Wert der gesamten Dimensionen. Der Indexwert für Deutschland liegt auf 65 und gegensätzlich dazu hat die Türkei einen Wert von 85. Daraus resultierend besitzt die Türkei einen höheren Unsicherheitsvermeidungsgrad als Deutschland.

Nach der Darstellung der Kulturdimensionen folgt nun ein Vergleich zwischen Deutschland und der Türkei, um die Kulturunterschiede deutlich zu machen. Es ist keine feste Abgrenzung von beiden Kulturkreisen. Dieser Vergleich kann der Sensibilisierung von Unternehmen für kulturelle Besonderheiten, die meistens außer Acht gelassen werden, dienen. Im folgenden Verlauf werden die Ergebnisse der Kulturdimensionen aus Hofstede's Studie auf Deutschland und die Türkei übertragen.

### **Betrachtung der Machtdistanz am Arbeitsplatz:**

Wie oben erwähnt, weist die Türkei nach den Forschungsergebnissen von Hofstede mit einer höheren Machtdistanz mehr hierarchische Strukturen mit einer Tendenz zur Zentralisierung auf. Die unteren Positionen haben wenig Entscheidungsbefugnis. Die Leiter der Abteilung wollen sich eher auf ihre Vorgesetzten verlassen können, von diesen klare Anweisungen erhalten und ihnen auf der Grundlage von formalen Regeln vertrauen. Der ideale Vorgesetzte ist der „gütiger Vater“ und seine Beziehungen mit dem Mitarbeiter sind oft stark emotional geprägt.<sup>59</sup> In solchen Ländern hat die Meinung des Vorgesetzten einen höheren Stellenwert als die Meinung des Untergeordneten. Die Beteiligung der untergeordneten Ebenen am Entscheidungsprozess wird als Zeichen schwacher Führung geschätzt.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 70ff.

<sup>60</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 53.

Im Gegensatz dazu ist in Ländern mit geringer Machtdistanz, wie in Deutschland, der ideale Chef ein einfallreicher Demokrat. Mitarbeiter und Vorgesetzter sind von Natur aus gleichberechtigt und die Organisationsstruktur ist eher dezentral.

<b>Deutschland</b>	<b>Türkei</b>
<b>Geringe Machtdistanz</b>	<b>Hohe Machtdistanz</b>
Bedeutung der hierarchischen Strukturen schwächer	Bedeutung der hierarchischen Strukturen stärker
Tendenz zur Dezentralisation	Tendenz zur Zentralisation
Führungskräfte verlassen sich auf die eigene Erfahrung und auf ihre Mitarbeiter	Führungskräfte vertrauen mehr auf ihre Vorgesetzten und auf formale Vorschriften
Beteiligung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung	Untere Ebenen haben eine geringere Entscheidungsbefugnis.
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallreiche Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütiger Vater
Beziehungen sind pragmatisch	Beziehungen sind emotional

Tabelle 1: Die Unterschiede zwischen zwei Kulturen mit geringer und großer Macht am Arbeitsplatz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede. Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 70ff.

### **Betrachtung des Individualismus und des Kollektivismus am Arbeitsplatz:**

Der Individualismuswert der Türkei ist wesentlich geringer als der von Deutschland. In einer kollektivistischen Gesellschaft, die über höhere Werte in der Türkei verfügt, berücksichtigt das Individuum immer die Wir-Gruppe und folgt den Gruppenzielen, die eventuell mit seinem eigenen Interesse kollidieren. Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird als moralisch und familiär empfunden. Und die persönliche Beziehung hat für türkische Menschen eine größere Bedeutung. Vor einer Geschäftsbeziehung ist es nötig, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Es wird erwartet, dass man zwischenmenschliche Beziehungen bzw. soziale Netzwerke pflegt<sup>61</sup> und dies wird an erste Stelle gesetzt, um die nötigen Informationen zu holen.<sup>62</sup> Durch ein direktes Gespräch ruht die Beurteilung von Untergeordneten auf der Leistung, der Harmonie. Nach dieser Dimension gelten die Gesellschaften in Deutschland als individualistisch. So erwartet man von den Mitarbeitern, dass sie ihren eigenen Interessen und Bedürfnissen folgen. Sie werden jedenfalls sowohl als Individuen als auch als wirtschaftliche Organe

<sup>61</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 128ff.

<sup>62</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 123f.

betrachtet. Die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer orientieren sich an der geschäftlichen Handlung. Management wird in dieser Gesellschaft als Management der Individuen gekennzeichnet und bei den Managementmethoden geht es um das Training der Geschäftsführung bei der Leistungsbeurteilung während eines Gesprächs. Im Vergleich zur kollektivistischen Gesellschaft hat in der individualistischen Gesellschaft wie in Deutschland die Ausführung einer Aufgabe eine höhere Bedeutung als die persönliche Beziehung.

<b>Deutschland</b>	<b>Türkei</b>
<b>Eher Individualismus</b>	<b>Eher Kollektivismus</b>
Arbeitnehmer werden als Wirtschaftsmenschen gesehen.	Arbeitnehmer sind Mitglieder von Wir-Gruppen, die die Interessen von Wir-Gruppen verfolgen.
Arbeitnehmer wird als Individuum mit eigenen Bedürfnissen gesehen.	Arbeitnehmer gehört zu der Wir-Gruppe und folgt dem Interesse dieser Gruppe.
Die Beziehungen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besteht aus einem Vertrag zwischen Parteien auf einem Arbeitsmarkt.	Die Beziehung Arbeitgeber –Arbeitnehmer ist grundsätzlich ‚moralischer‘ gesehen und emotional
Management ist Management von Individuen	Management bedeutet Management von Gruppen
Beim Management Training lernt man, wie man Gefühle ehrlich mitteilt.	Direkte Beurteilung von Untergebenen verringert die Harmonie
Aufgabe ist als vorrangig als jegliche persönliche Beziehungen	Persönliche Verhältnis Vorrang vor der Aufgabe. Es soll zunächst Beziehungen uns
Die benötigte Information wird durch die Medien bekommen.	Es werden zunächst Beziehungen aufgebaut und die Netzwerke gepflegt, um die benötigte Information zu haben

Tabelle 2: Die Unterschiede zwischen einer individualistischen und kollektivistischen Gesellschaft am Arbeitsplatz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede<sup>63</sup>

### **Betrachtung der Dimension Maskulinität und Femininität:**

Sie hat Einfluss auf die Art und Weise, wie man mit Konfliktsituationen in der Industrie umgeht. In Bezug auf die Maskulinität liegt die Türkei unter dem Mittelwert und verfügt tendenziell über eher feminine Werte. In diesen Kulturen werden die Konflikte möglichst durch Kompromiss und Verhandlung gelöst. Es wird ein gutes Verhältnis zwischen

<sup>63</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 128ff.

Vorgesetztem und Mitarbeiter bevorzugt, wie im oberen Abschnitt 2.2.4 erwähnt wird, ist die zwischenmenschliche Beziehung sehr bedeutend. Dementsprechend bevorzugen auch die Menschen in femininen Gesellschaften eher die Beschäftigung in kleinen Unternehmen. Der humanisierte Arbeitsplatz ermöglicht in dieser Kultur mehr Möglichkeit für gegenseitige Hilfe und soziale Kontakte. Die Belohnung basiert auf dem Prinzip der Gleichheit. So wird jeder bezüglich seiner Bedürfnisse belohnt. Die feminine Gesellschaft verfügt im Dienstleistungssektor eher über einen Wettbewerbsvorteil.

In einer maskulinen Gesellschaft wie in Deutschland löst man Konflikte durch einen fairen Kampf. Daher weist die Art der Geschäftsbeziehung in solchen Ländern besonders Machtkämpfe aus. Dabei ist die Arbeit in solch einem großen Unternehmen vorrangig. Die humanere Arbeit in einer maskulinen Gesellschaft bietet mehr Gelegenheiten für Anerkennung, Beförderung und Herausforderungen (Aufgabenbereicherung). Die Belohnung erfolgt gemäß des Prinzips der Gerechtigkeit.

So wird jeder nach seiner Leistung belohnt. In maskulinen Gesellschaften, wie in Industrieländern, in denen man effizient, gut und schnell arbeitet, hat man einen Wettbewerbsvorteil in der Produktion bzw. in der Massenproduktion. In der Schwerindustrie und der Chemieindustrie dominieren diese Gesellschaften stark.

<b>Deutschland</b>	<b>Türkei</b>
<b>Eher maskulin</b>	<b>Eher feminin</b>
Konflikte wird durch einen fairen Kampf beigelegt: „Let the best man win“.	Es wird versucht, Konflikte zu vermeiden, man sucht nach einen Kompromiss und verhandelt miteinander.
Größere Unternehmen werden bevorzugt	Kleinere Unternehmen werden bevorzugt.
Humanisierung der Arbeitswelt durch Aufgabenbereicherung	Humanisierung der Arbeitswelt durch Kontakte und Zusammenarbeit
Belohnung basiert auf dem Prinzip der Gerechtigkeit.	Belohnung basieren auf dem Prinzip Gleichheit
-In Industrie entwickelte Maskulin Kultur hat Wettbewerbsvorteil in der Produktion besonders Massenproduktion -Arbeit wird effizient, gut und schnell ausgeübt. -Schwerindustrie und chemischen Großindustrie als führend.	Landwirtschaft, Dienstleistungssektor sowie die Biochemie sind entwickelt, z.B. Beratung, Transport

Tabelle 3: Die Unterschiede zwischen maskulinen und femininen Gesellschaften am Arbeitsplatz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede. Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 185ff.

### **Betrachtung der Dimension Unsicherheitsvermeidung:**

Nach dieser Studie möchten Türken und Deutsche Unsicherheiten möglichst vermeiden. In Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung gibt es zahlreiche formelle Gesetze und/oder informelle Regeln, die die Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer festlegen. Außerdem existieren viele interne Regeln und Vorschriften, die den Arbeitsablauf bestimmen. In diesem Rahmen spielt auch der Grad an Machtdistanz eine entscheidende Rolle. Das Bedürfnis nach Regeln in Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung kann sich in ein Talent für Präzision und Pünktlichkeit wandeln. Dies gilt besonders für Länder, wo die Werte von Machtdistanz relativ gering sind. Bei der starken Unsicherheitsvermeidung stehen die Entscheidungsinhalte im Mittelpunkt und mehr Menschen wünschen sich selbständig zu werden, obwohl ein umgekehrter Tatbestand erwartet wird.

Länder mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung können gegenteilig reagieren: sie wünschen sich eher keine die formellen Regeln. Die Menschen sind der Meinung, dass Regeln nur im Falle äußerster Notwendigkeit aufgestellt werden müssen. Bei der schwachen Unsicherheitsvermeidung sind Menschen, wenn nötig, in der Lage, hart zu arbeiten. Darüber hinaus freut man sich in dieser Gesellschaft über Uneindeutigkeit und Chaos als ideale Voraussetzung für die Entstehung von Kreativität. Dahingegen sind die Menschen dieser Gesellschaft nicht von Natur aus präzise und pünktlich, aber sie sind in der Lage, dies zu lernen, wenn diese Fähigkeiten fachlich benötigt werden. In diesen Kulturen liegt der Fokus auf Entscheidungsprozessen. Solche Länder bringen höchstwahrscheinlich grundlegende Innovationen hervor.

Unternehmen in einer starken Unsicherheitsvermeidung sorgen für neue Ideen, Unternehmen in Gesellschaften mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung entwickeln diese Ideen weiter.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 238ff.



<b>Schwache Unsicherheitsvermeidung</b>	<b>Starke Unsicherheitsvermeidung</b>
Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig	Emotionale Bedürfnisse nach Gesetze und Regeln, selbst wenn diese nicht funktioniert
Harte Arbeit nur, wenn erforderlich	Emotionales Bedürfnis nach Geschäftigkeit; innerer Drang, hart zu arbeiten.
Toleranz gegenüber Uneindeutigkeit und Chaos als ideale Voraussetzungen für die Entstehung von Kreativität	Ein Bedürfnis nach Formalisierung in Organisationen
Weniger Menschen für die Selbständigkeit entscheiden	Mehr Menschen für die Selbständigkeit entscheiden.
Entscheidungsprozess steht im Mittelpunkt	Entscheidungsinhalte stehen im Mittelpunkt

Tabelle 4: Die Unterschiede zwischen Gesellschaften mit schwacher und starker Unsicherheitsvermeidung am Arbeitsplatz, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede. Vgl. Hofstede, G./Hofstede, J.G. (2011), S. 185ff.

Um die Besonderheiten beider Länder in Bezug auf die Werte Unsicherheitsvermeidung zu verstehen, wird in diesem Abschnitt ein Vergleich diesen Ländern durchgeführt. Besonders in diesem Fall stehen die Ergebnisse der Studie von Hofstede bezüglich Unsicherheitsvermeidung im Widerspruch zu den Indexwerten der Türkei. Wie oben schon beschrieben (Türkei mit einem Indexwert 85 von 100 und Deutschland mit einem Indexwert 65 von 100, siehe Abbildung 2), ist man davon ausgegangen, dass die Menschen in Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung, wie in der Türkei, ein Bedürfnis nach Regeln zeigen und präzise und pünktlich sind. Auch bei Innovationen ist Detailarbeit sowie Pünktlichkeit erforderlich, um folglich neue Prozesse in Gang zu setzen und zur Vollendung zu bringen. Diese Eigenschaft wird aber eher in Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung wie in der Türkei erwartet.

Moser-Weithmann ist der Meinung, dass sich die türkische Kultur bezüglich der Unsicherheitsvermeidung ausgesprochen ambivalent verhält: Auf der einen Seite zeigt sie auf staatlicher Ebene nach Hofstedes Forschungsergebnis einen hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung, d.h. in allen Ämtern und Institutionen herrscht ein hohes Maß an Unsicherheitsvermeidung. Entgegengesetzt verhält es sich allerdings im nichtstaatlichen Bereich, wie im Wirtschaftsleben und im privaten Alltagsleben. Da hat man die Möglichkeit große Flexibilität zu genießen und verfügt über erstaunliches Improvisationsvermögen. In dieser Kultur reagiert man auf die Arbeitsabläufe flexibel,

improvisations-freudig und mit großer Gelassenheit. Und hier werden die Regeln als relativ aufgefasst. Das bedeutet, dass man sich der gegenwärtigen Situation anpasst. Es entwickelt sich eine Gewohnheit alles mit viel Improvisationstalent im letzten Moment auf die Reihe zu bekommen.<sup>65</sup>

Laut der Untersuchung von Kartari bedienen sich Menschen in dieser Gesellschaft mit einem interaktionsüberwiegenden, ausführlichen und verbalen Stils. Und im Gegenteil zur deutschen Kultur bevorzugen Türken dabei den indirekten verbalen Stil.<sup>66</sup>

### **Betrachtung nach Kurzzeit-/Langzeitorientierung:**

Durch die zweite Forschungsarbeit erweiterte Hofstede die fünfte Dimension Kurzzeit-/Langzeitorientierung, die in der Türkei nicht erhoben wurde. Trotzdem kann man durch die Beobachtung sowohl die Kurzzeitorientierung als auch die Langzeitorientierung ohne eine eindeutige Tendenz erkennen. Dennoch soll hier eher die kurzfristige Zeitorientierung für die Türkei angenommen werden, die der deutschen eher langfristigen Zeitorientierung entgegenstehen würde.<sup>67</sup> Auch in einer anderen Forschung von Kartari zeigt sich diese Tendenz. Bei der zeitlichen Orientierung betonen die vergangenheitsorientierten Kulturen, wie die britische und die chinesische Kultur, die Traditionen und leisten Widerstand gegen Veränderungen. Gegenwartsorientierte Kulturen, wie die lateinamerikanische und die islamische Kultur, nehmen die gegenwärtige Zeit wahr und betonen das Leben im Moment. Nach dieser Darstellung weist die deutsche Kultur eher eine Zukunftsorientierung auf. Dahingegen zeigt die türkische tendenziell eine Gegenwartsorientierung.<sup>68</sup>

### **2.3.2. Grundlagen zum Controlling im deutschen und türkischen Kontext**

Im letzten Kapitel erfolgte im interkulturellen Rahmen mit Bezug auf die Kulturdimensionen von Hofstede eine Gegenüberstellung zwischen Deutschland und der Türkei. Das folgende Kapitel dient dazu, eine Beschreibung des entsprechenden Phänomens Controlling aus der Sicht von Deutschland und der Türkei vorzulegen.

---

<sup>65</sup> Vgl. Moser-Weithmann, B. (2008), S. 124.

<sup>66</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 108.

<sup>67</sup> Vgl. Tektasli, Y./Heidinger, P. (2012), S. 113.

<sup>68</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 121.

### 2.3.2.1. Controlling aus dem Blickwinkel der Deutschen

Unter dem aus dem englischen Verb „to control“ abgeleiteten Begriff Controlling ist im übertragenen Sinne das Steuern und Lenken eines Unternehmens zu verstehen. Daher geht diese Definition weit über ein allgemein-institutives Verständnis von Kontrolle des betrieblichen Geschehens hinaus, beispielweise durch Soll-Ist- Vergleiche.<sup>69</sup>

Im deutschsprachigen Raum existierte bis jetzt kein einheitliches Verständnis über den Begriff Controlling. Entsprechend erklärt Weber, dass eine sehr breite Meinungsvielfalt bezüglich dieses Begriffes besteht.<sup>70</sup> Preißler sagt: „Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet, oder bedeuteten soll, nur jeder meint etwas anderes“.<sup>71</sup> So basiert das deutsche Controllingverständnis auf den Controlling-Konzeptionen von Reichmann, Horvath, Küpper und Weber mit unterschiedlichen Auffassungen, über deren Zweckmäßigkeit in der Literatur mitunter kontrovers diskutiert wird.<sup>72</sup>

Als Vertreter einer informationsorientierten Konzeption, liegt der Schwerpunkt des Controlling nach Reichmann im Bereich der Informationsversorgung zur Unterstützung von Planung und Kontrolle.<sup>73</sup> Reichmann definiert Controlling als eine rechnungswesengestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität.<sup>74</sup> Horváth erklärt mit seinem Verständnis die Diskussion um eine primär koordinationsorientierte Sichtweise des Controlling.<sup>75</sup> Die Funktionsbreite umfasst wie bei Reichmann, die Teilsysteme Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.<sup>76</sup> Küppers Controllingverständnis ähnelt dem von Horvath<sup>77</sup>, jedoch erweitert er die Koordinationsfunktion auf sämtliche Führungsteilsysteme.<sup>78</sup> Bis Ende der 90er Jahre schien sich ein gemeinsames Verständnis des Controlling als Koordination des Führungssystems durchgesetzt zu haben, bis mit der Betrachtungsweise von Weber und

---

<sup>69</sup> Vgl. Horvath, P. (1995), S. 212.

<sup>70</sup> Vgl. Weber, J. (1998), S. 19.

<sup>71</sup> Vgl. Preißler, P.R. (1991), S. 10.

<sup>72</sup> Vgl. Wall, F. (1999), S. 63ff.

<sup>73</sup> Vgl. Reichmann, T. (2006), S. 13.

<sup>74</sup> Vgl. Reichmann, T. (2006), S. 10.

<sup>75</sup> Vgl. Horvath, P. (2002), S. 153f.

<sup>76</sup> Vgl. Wall, F. (2003), S. 58.

<sup>77</sup> Vgl. ebd., S. 58.

<sup>78</sup> Vgl. Küpper, H.U. (2001), S. 13ff.

Schäffer<sup>79</sup> das Controlling als Sicherstellung von Rationalität der Unternehmensführung verstanden wurde, welches dazu beigetragen haben mag, dass die Diskussion wieder aufflammte.<sup>80</sup> Obwohl es zahlreiche Literatur gibt, herrscht die Einigkeit darüber, dass es sich beim Controlling um eine Funktion zur Unterstützung der Unternehmensführung bei der Realisierung der Unternehmensziele handelt.<sup>81</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Controlling gemäß der Betrachtungsweise von Horváth definiert. Seiner Auffassung nach ist dieses „(...) funktional gesehen ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen“<sup>82</sup>

Der Controllingsbegriff wird nach der funktionalen und der institutionellen Sichtweise betrachtet. Die funktionale Sichtweise bezieht sich auf die Aufgaben, Tätigkeiten und Prozesse, die vor dem Hintergrund eines Zweckes durchgeführt werden.<sup>83</sup> Unter dem institutionellen Begriff werden die Aufgaben des Controllers (Das ist unser Controlling-Bereich) verstanden. Im anglo-amerikanischen Literaturraum findet sich hierfür der Begriff „Controllership“<sup>84</sup>, mit dem das gesamte Aufgabenbündel, das auf den Controller übertragen und von diesem wahrgenommen wird, gemeint wird. Während in der wissenschaftlichen Diskussion die funktionale Sichtweise überwiegt, wird in der Praxis in der Regel unter Controlling der Aufgabenbereich des Controller oder auch die organisatorische Einheit, die der Controller zusammenfasst, verstanden und damit eine institutionelle Sicht eingenommen.<sup>85</sup>

Das deutschsprachige Controlling beruht auf einer deutschen Kostenrechnung, die am Anfang des 20. Jahrhunderts durch Schmalenbach<sup>86</sup> belegt wurde. Die Wurzel der

---

<sup>79</sup> Vgl. Weber, J. (2002), S. 65.

<sup>80</sup> Vgl. Wall, F. (2008), S. 464.

<sup>81</sup> Vgl. Küpper, H.U. et al. (1990), S. 283.

<sup>82</sup> Vgl. Horvath, P. (2002), S. 125.

<sup>83</sup> Vgl. Wall, F. (2008), S. 57.

<sup>84</sup> Das Controllership setzt sich als Begriff in der Praxis kaum durch, wird aber im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich für diesen Begriff das Wort Controlling benutzt, auch wenn Controllership gemeint ist. (Vgl. Boucoiran, T. (2010), S. 11).

<sup>85</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2008), S. 1.

<sup>86</sup> Vgl. Schmalenbach, E. (1930), S. 1ff.

wesentlichen Idee des Controlling kann trotzdem auf den US-amerikanischen Ursprung bezogen werden.<sup>87</sup> Die Entwicklung des Controlling wird in Deutschland im Gegensatz zu anderen Ländern durch akademische Diskussionen eher stärker beeinflusst, was in den 70er Jahren begann. Horváth als Vertreter des Controlling, der sich zuerst mit dem Thema im wissenschaftlichen Rahmen beschäftigte, trägt mit dem Controllinglehrstuhl der Technischen Hochschule Darmstadt, als erster universitären Lehrstuhl den Begriff des Controlling explizit in seinem Namen.<sup>88</sup>

Das Controlling in Deutschland besitzt eine gute theoretische Grundlage und in der Praxis im größten Teil der deutschen Unternehmen die Aufmerksamkeit auf sich gezogen<sup>89</sup>.

### **2.3.2.2. Controlling / Management Accounting aus dem Blickwinkel der Türken**

Wie im vorherigen Abschnitt ersichtlich ist, befinden sich im Gegensatz zu Türkei im deutschsprachigen Literaturraum umfangreiche Definitionen von Controlling. In der Türkei existieren nahezu kaum grundlegende Literatur zum Thema Controlling bzw. türkischem Controlling. Somit ist schwer möglich ein Vergleich bezüglich dem Verständnisses von Controlling zwischen Deutschland und der Türkei zu ziehen. In diesem Abschnitt soll in die begriffliche Abgrenzung und historische Entwicklung des Controlling in der Türkei eingegangen werden.

In der Türkei wird der Begriff Controlling in seiner historischen Entwicklung gemäß der Darstellung in deutschsprachigen Standardwerken behandelt.<sup>90</sup> In der vorliegenden Arbeit wurden die Werke von einigen türkische Autoren über das Controlling in der Türkei herangezogen. Entsprechend bezeichnet Kutlan<sup>91</sup> den Begriff Controlling als „Yönetim Muhasebesi“, welches der wörtlichen Übersetzung der englischen Auffassung „Management Accounting“ entspricht. Der Begriff „Management Accounting“ (Yönetim Muhasebesi), was nach Altug<sup>92</sup> als eine Art von Rechnungswesen definiert ist, ermöglicht das Sammeln, die Verarbeitung und Analyse der Berichte und der entscheidungsvor-

---

<sup>87</sup> Vgl. Horvath, P. (2002), S. 238ff.

<sup>88</sup> Vgl. Horvath, P. (2002), S. 238.

<sup>89</sup> Vgl. Peemöller, V. H. (2005), S. 84ff.

<sup>90</sup> Hier können als Beispiel die Werke von Serhat Kutlan genannt werden, (vgl. Kutlan, S. (1998)).

<sup>91</sup> Vgl. Kutlan, S. (1998), S. 8.

<sup>92</sup> Vgl. Altug, O. (1982), S. 2. Übersetzung durch von mir.

bereitenden Informationen für die Geschäftsleitung mit Hilfe der Unternehmensplanung und Budgeterstellung zur Kontrolle.<sup>93</sup> Neben den oben verwendeten Definitionen besteht auch der Bedarf das Wort „Interne Revision“ (İç Denetim), das im türkischsprachigen Raum im Bereich des Rechnungswesens häufig vorkommt, abzugrenzen. In der Praxis wird nach der Aussage von Kutlan die Interne Revision beschrieben, die in manchen Fällen die Entscheidungsfunktion erfüllt und sich innerhalb der Controllingsorganisation befindet. Aber in den letzten Jahren wurde die Trennung der Funktionen beider Begriffe in sowohl anglo-amerikanischen als auch in europäischen Unternehmen beobachtet.<sup>94</sup>

Nebenbei wird darauf hingewiesen, dass die Konzepte der internen Revision und des Controlling bei der Anwendung nicht nur in der wissenschaftlichen Literatur, sondern auch in der Praxis einige Unterschiede und Überschneidungen aufzeigen.<sup>95</sup> Der Grund dafür sind unklare Definitionen.<sup>96</sup> Dieses Phänomen bestätigt auch Horváth als Vertreter des Controlling. Aufgabe der Internen Revision ist somit nicht die Unterstützung der Planung und Steuerung.<sup>97</sup>

Wie oben offensichtlich scheint, richtet sich sowohl die Beschreibung der internen Revision als auch die Abgrenzung der Unterschiede und Überschneidungen mit dem Controlling nach der deutschsprachigen Literatur.

Neben der internen Revision fällt als weiteres Konzept bezüglich des Controlling in der Türkei die „Interne Kontrolle“ (İç Kontrol) auf, dessen Beschreibung in der türkischen Literatur häufig nach dem internationalen Literaturraum erfolgt.<sup>98</sup> Dementsprechend bestehen für den Begriff interne Kontrolle zwischen der Türkei und dem internationalen Raum bezüglich des Inhalts und des Verständnisses Unterschiede. Im Allgemein werden die interne Kontrolle auf die vom Managements Prozess angewandten Richtlinien und die Methoden, die zur Erreichung der festgelegten Ziele und Vorgaben angewendet.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Yönetim Muhasebesi, İşletme yöneticilerine, işletme yönetiminde alacakları kararlarda gereksinim duydukları bilgi ve raporları düzenleyen, yorumlayan, iş programları ve yıllık bütçe uygulamasıyla denetim olanı sağlayan bir Muhasebe türüdür. (Vgl. Altug, O. (1998), S. 17.)

<sup>94</sup> Vgl. Kutlan, S. (1998), S. 17.

<sup>95</sup> Vgl. Kutlan, S. (1998), S. 17f.

<sup>96</sup> Vgl. Schneider, T. (2003), S. 34.

<sup>97</sup> Vgl. Horvath, P. (2002), S. 78.

<sup>98</sup> Vgl. Moeller, R. (2005), S. 70.

<sup>99</sup> Vgl. Tamer, A. (2005), S. 139.

Das Phänomen Controlling hat nachfolgend durch die Steigerung westlicher Firmen in der Türkei immer mehr Aufmerksamkeit gewonnen. So begannen sich Controlling oder ähnliche Abteilungen in Unternehmen vor allem durch die zunehmende Verbreitung der westlichen Firmen zu etablieren.

Um die Entwicklung des Controlling in der Türkei zu bestimmen, wurden in einer Studie 208 Stellenmärkte in gedruckten Zeitungen, die in den Tageszeitungen von Hürriyet und Sabah zu finden waren, für den Zeitraum 1996 und 1997 analysiert. Darüber hinaus wurden mit Hilfe der vorliegenden Studie Stellenanzeigen unter dem Titel Controlling oder Ähnlichem gefunden. In der folgenden Abbildung 3 werden die Verteilung des Aufgabengebiets für Controller oder ähnliche Stellen veranschaulichend dargestellt.

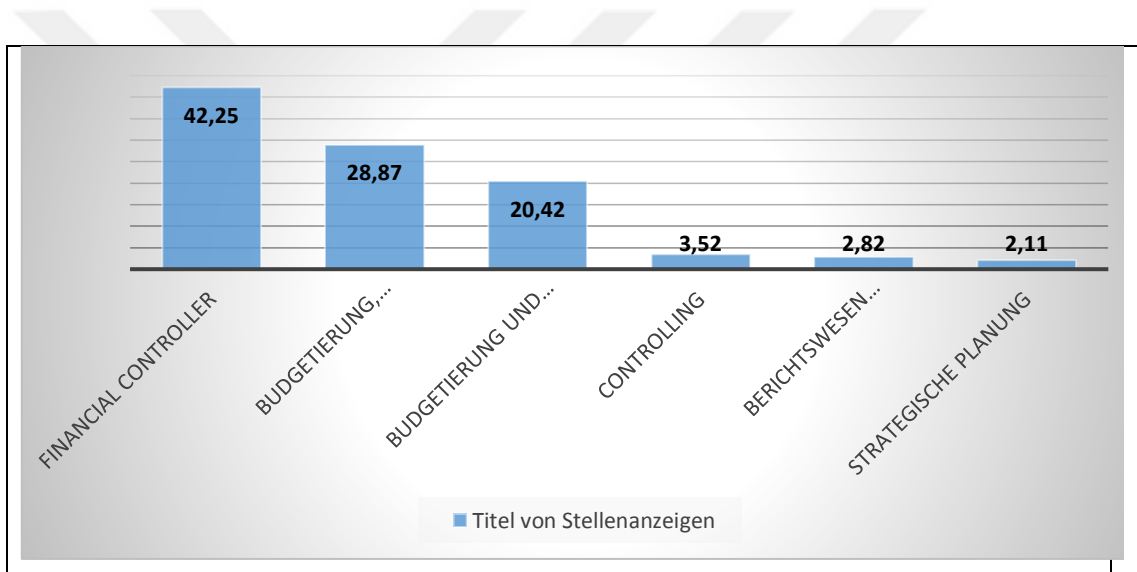


Abbildung 3: Titel von Stellenanzeigen

Quelle: Vgl. Kutlan, S. (1998), S. 11.

Die Untersuchung hinsichtlich des Titels von Stellenanzeigen verdeutlicht, dass der Begriff des Controlling noch nicht genug bekannt ist und aus diesem Grund werden gleichbedeutende Überschriften verwendet. Die Anforderungen von Unternehmen bzw. Aufgabengebiete in den Stellenanzeigen werden in folgender Tabelle 5 geschildert.

<b>Aufgabengebiet (Die Anforderungen der Unternehmen)</b>	<b>Prozentuale Verteilung (%)</b>
Finanzwesen	13,13%
Budgetierung, Planung und Kontrolle	32,32%
Finanzanalyse	26,26%
Berichterstattung	15,15%
Controlling	8,59%
Steuerwesen	4,55%

Tabelle 5: Verteilung der Aufgabenfelder.

Quelle: Vgl. Kutlan, S. (1998), S. 12.

In der Tabelle 5 wird die Tendenz zur Entwicklung in Controlling für die Türkei aufgezeigt. Die Stellenanzeigenanalyse zeigt auch, dass die Durchführung der Controlling-praxis in der Türkei im Vergleich zu Europa etwas stärker als Buchhaltung - Finanzierung<sup>100</sup> (Muhasebe-Finansman), welches als Schwerpunkt zugrunde liegt, erfolgt.<sup>101</sup>

In diesem Rahmen befindet sich keine Controlling-Abteilung mit Controllern in türkischen Unternehmen. Die Aufgaben des Controlling werden unter der Finanzbuchhaltungs- oder der Kostenrechnungsabteilung (Cost Controlling) nur teilweise durchgeführt.<sup>102</sup> Hier spielen die Ausbildung von Controllern sowie das Bildungssystem auch eine große Rolle, durch sie können divergierende Controlling-Systeme zwischen Deutschland und der Türkei begründet werden. Weil wenige Controlling-Lehrstühle in der Türkei existieren, ist es nicht mit Deutschland<sup>103</sup> zu vergleichen.

<sup>100</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist es nötig zu wissen, dass die Entwicklung der Rechnungslegung in der Türkei unter französischem (1850-1925), deutschem (1926-1960) und US-amerikanischem (seit 1960) Einfluss lag. Vgl. Adem Akkaya, Türkisches Gewinnermittlungsrecht, deutscher Universitäts-Verlag, 2003, 1. Auflage, Wiesbaden. Die konkrete Ausprägung dieser Einflüsse wird in der Literatur des von dem deutschen Professor Sachsenberg gestalteten Kostenrechnungssystem der Sümerbank (1933) gezeigt, das als erster großer Staatskonzern die Hauptrolle in der staatlichen Industrialisierung einnahm. Dadurch haben sich Begriffe der Kostenrechnung wie Kostenarten, Kostenstellen, Kostenträger und Betriebsabrechnungstabellen etabliert. Die Rechnungswesen aller wirtschaftlichen Staatsanstalten wie auch vieler privater Unternehmen leiten sich aus dem Buchhaltungssystem und den allgemeinen Kostenrahmen der Sümerbank ab. (Vgl. Akkaya, A. (2003), S.10.)

<sup>101</sup> Vgl. Kutlan, S. (1998), S. 11f. Übersetzung erfolgt durch von mir.

<sup>102</sup> Diese Erkenntnisse wurde durch die E-mail Kontakt von Docent Mert Erer von Marmara Uni in Istanbul festgestellt.

<sup>103</sup> Seit den 1970er Jahren existieren an deutschsprachigen Universitäten 72 Controlling-Lehrstühle. (Vgl. Binder, C./Schäffer, U. (2005), S. 606.)



## **2.4. EINFLUSS DER KULTUR AUF DAS CONTROLLING**

Nach Barmeyer und Davoine kann die Unkenntnis der Kulturunterschiede wie die unterschiedlichen Arbeitsstile und Sichtweisen zu Missverständnissen, Dysfunktionen und Produktivitätsverlusten führen.<sup>104</sup>

Kultur ist eine wichtige Determinante des Organisations- und des Controlling-Systemdesigns, da unterschiedliche kulturbedingte Präferenzen zu verschiedenen Reaktionen auf bestimmte Kontrollformen können.<sup>105</sup> Je weiter zwei Kulturen in Bezug auf die kulturelle Distanz voneinander entfernt sind, desto größer sind grundsätzlich die Unterschiede der Controlling-Systeme.<sup>106</sup> So ist erkennbar, dass die aus kulturellen Differenzen resultierenden Unterschiede in der Wahrnehmung und Interpretation der Realität zusätzlich die Durchführung grenzüberschreitender Controlling-Aktivitäten erschweren.<sup>107</sup> Die eventuellen Folgen differierender Ausprägungen dieser kulturellen Dimensionen berufen sich gleichermaßen auf die Koordinationsobjekte des Controlling – Planungs- und Kontrollsystems- sowie auf das Informationsversorgungssystem.<sup>108</sup>

In diesem Abschnitt werden die kulturellen Einflussfaktoren auf das Controlling bzw. Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung anhand der kulturellen Dimensionen von Hofstede präsentiert, da die Studie von Hofstede sowohl eine generelle Relevanz für die Controllingforschung<sup>109</sup> ist als auch die Grundlage für weitere Kulturstudien wie GLOBE<sup>110</sup>, bildet.

### **2.4.1. Einflüsse kultureller Faktoren auf die Informationsversorgung**

Die Informationsversorgung wird schon längst als eine wesentliche Aufgabe des Controlling gesehen<sup>111</sup>. Sie setzt sich mit dem Ziel das Management mit den

---

<sup>104</sup> Vgl. Barmeyer, C. /Davione, E. (2006), S. 35.

<sup>105</sup> Vgl. Harrison, M.A. et al. (1994), S. 258.

<sup>106</sup> Vgl. Chow, C.W. et al. (1999), S. 455.

<sup>107</sup> Vgl. Chow, C.W. et al. (1996), S. 176.

<sup>108</sup> Vgl. Hoffjan, A. et al. (2005), S. 292.

<sup>109</sup> Vgl. Fellner, T. et al. (2015), S. 87ff.

<sup>110</sup> Vgl. House, R. J. (2004), S. 1ff.

<sup>111</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014), S.229.

entscheidungsrelevanten Informationen für die Planung, Kontrolle und Leistungsbewertung in sachgerecht aufbereiteter Form bereit zu stellen, auseinander. Die Informationsversorgung wird in Bezug im internationalen Rahmen grundlegend von kulturellen Normen, Werten, Überzeugungen sowie Denkmustern geprägt.<sup>112</sup> Darüber hinaus wird nachfolgend auffällig, dass die kulturellen Unterschiede bezüglich der Informationsversorgung einen Einfluss auf die Leichtigkeit des Zugangs zu controllingrelevanten Informationen, die Form von gelieferten Informationen wie dem Kommunikationsstil oder auf die formale bzw. informelle Verbreitung von Informationen, das persönliche Gespräch und das soziale Networking sowie auf die Gestaltung des Informationsversorgungssystems haben.

In Gesellschaften, die einen hohen Grad an **Kollektivismus** aufweisen, werden Informationen unaufgefordert freiwillig weitergeleitet. Im Gegensatz dazu zeigt sich, dass die Bereitschaft die Informationen zur Verfügung zu stellen von den Eigenschaften der **individualistischen Gesellschaft** (wie Persönlichkeit, der Einstellung und Fähigkeiten der Personen) abhängt und mit der individuellen Durchsetzungsfähigkeit, dem persönlichen Ausdruck und den persönlichen Präferenzen verbunden ist. Diese Überlegungen stimmen wiederum mit den Verhaltensregeln einer individualistischen Kultur überein.<sup>113</sup> **Individualismus und Kollektivismus** beeinflussen den Wissenstransfer. Während des Wissenstransfers steht z.B. in Japan die Gruppe oder das Unternehmen als Ganzes im Vordergrund, wohingegen in den USA Individuen als Wissensträger agieren.<sup>114</sup> Die Folge dieser Unterschiede sind die Verbreitung und der Zugang zu controllingsrelevanten Informationen.<sup>115</sup>

Die Kulturdimension **Machtdistanz** hat laut der Studie von Chow einen Einfluss auf den Zugang zu controllingsrelevanten Informationen.<sup>116</sup> Der Zugang zu Informationen erfolgt in Gesellschaften mit einer hohen Machtdistanz in Hinblick auf die hierarchische Stellung des jeweiligen Nutzers innerhalb eines Unternehmens. Damit ist der Informationszugang auf einen wesentlich kleineren Personenkreis eingeschränkt als in Gesellschaften mit

---

<sup>112</sup> Vgl. Feldbauer-Durstmüller, B./Keplinger, K. (2012), S. 160.

<sup>113</sup> Vgl. Chow, C.W. et al. (1999), S. 579.

<sup>114</sup> Vgl. Scherm, S. (2001), S. 399.

<sup>115</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 51.

<sup>116</sup> Vgl. Chow C.W. et al. (1999), S. 579.

einer niedrigen Machtdistanz.<sup>117</sup> Die formal legitimierte Macht erfährt in asiatischen Kulturen breite Zustimmung. Dahingegen wird sie in westlichen Kulturen als bewusste Lenkung negativ wahrgenommen. In westlichen Kulturen strahlt vielmehr die Steuerung über die Informationsmacht positiv auf die Glaubwürdigkeit des Kontrollprozesses ab.<sup>118</sup>

Außerdem beeinflusst auch der Grad von **Unsicherheitsvermeidung** den Zugang zu controllingrelevanten Informationen. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung fragen nach präzisen Informationen bzw. nach der Genauigkeit der Berichterstattung<sup>119</sup>, während in Kulturen mit niedrigem Grad von Unsicherheitsvermeidung eher weniger komplexe und detailreiche Informationen bevorzugt werden.<sup>120</sup>

Des Weiteren hat es auch bezüglich der Kommunikation und der Kontext- Dimension von Hall<sup>121</sup> einen Einfluss auf die Informationsversorgung, wie zum Beispiel wirken sich die persönliche Kommunikation bzw. das soziale Networking sowie die informelle Kommunikation grundlegend auf den Informationsaustausch aus.<sup>122</sup> In diesem Rahmen beeinträchtigen auch die Dimensionen **Maskulinität und Femininität** die Ausgestaltung der Kommunikation. Darüber hinaus spielen in femininen Kulturen qualitative Attribute<sup>123</sup> der Mitteilungen eine weitaus entscheidendere Rolle.<sup>124</sup> Dabei wird in femininen Kulturen wie Frankreich stärker die Form berücksichtigt, wohingegen es sich in Deutschland mehr um den Inhalt handelt.<sup>125</sup> Das soziale Networking und die informelle Verbreitung von Informationen sind in Deutschland im Vergleich zu seinem Nachbarland weniger wichtig. Die Informationen werden in deutschen Unternehmen überwiegend in

---

<sup>117</sup> Vgl. Komlodi, A./Carlin, M. (2004), S. 480.

<sup>118</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 51.

<sup>119</sup> Vgl. Boucoiran, T./Hoffjan, A. (2008), S. 69.

<sup>120</sup> Vgl. MacArthur, J.B. (2006), S. 15.

<sup>121</sup> Edward T. Hall war ein US-amerikanischer Kulturanthropologe. Er war als Pionier der Forschung für interkulturelle Aspekte. Er entwickelte kulturelle Dimensionen, die in hohem Maße Praxis und Forschung auswirkte. (Vgl. Barmeyer, C. (2011), S. 94f.)

<sup>122</sup> Vgl. Hoffjan, A./Boucoiran, T. (2008), S. 70.

<sup>123</sup> Qualitative Attribute beschreiben die Objekte nicht-numerisch ("qualitativ"). Sie dienen der Differenzierung zwischen Objekten und nicht dem "in Beziehung setzen", weshalb auch in der Regel mehrere Objekte dieselbe Attributsausprägung aufweisen. Einige Beispiele hierzu: Geschlecht, Name, Vorname für Menschen, Vgl. Staud, Josef L. (2015): Relationale Datenbanken, URL: [http://www.staud.info/rm/rmt\\_3.htm](http://www.staud.info/rm/rmt_3.htm), (Abruf: 5.5.2018).

<sup>124</sup> Vgl. Hoffjan, A. et al. (2005), S. 293.

<sup>125</sup> Vgl. Jahn, J. (2006), S. 67.

Form von Protokollen, Aufzeichnungen und Ablagen durchgereicht.<sup>126</sup> In einer femininen Kultur haben zwischenmenschliche Beziehungen einen größeren Stellenwert und Führungskonflikte werden durch Kompromisse gelöst.<sup>127</sup> Die relevanten Informationen in Unternehmen werden über informelle Wege weitergeleitet und ersetzen somit schriftliche Ausführungen. Man kann wahrscheinlich davon ausgehen, dass die Kommunikationserfordernisse für Controller dadurch direkt beeinträchtigt werden.

Deutsche Controller haben detaillierte Protokolle von Managementanweisungen zu erstellen, während in femininen Gesellschaften von Controllern die Pflege ihres Netzwerks erwartet wird, damit benötigte Informationen erhalten werden. Die Controller können nicht erwarten, dass alle Informationen schriftlich übertragen werden.<sup>128</sup>

#### **2.4.2. Einflüsse kultureller Faktoren auf die Planung und Kontrolle**

Die kulturellen Unterschiede nehmen Einfluss auf die Planung und Kontrolle<sup>129</sup>, welche weitere Kernaufgaben des Controlling sind.<sup>130</sup> Planung bedeutet nach Wild „systematisches zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“.<sup>131</sup> Nach dieser Definition wird die Planung immer als eine Beschäftigung mit zukünftigen Gegebenheiten gekennzeichnet.<sup>132</sup> Außerdem ist Planung ein komplexer Informationsverarbeitungsprozess, der die systematische Ermittlung, Erfassung, Speicherung, Verarbeitung und Weitergabe von zukunftsrelevanten Informationen umfasst.<sup>133</sup> Kontrolle wird nach Weber als Soll-Ist-Vergleich definiert. Sie umfasst – „neben reinen Dokumentationspflichten – eine Durchsetzungs- und eine Lernfunktion“.<sup>134</sup> Es werden folglich die Einflüsse der kulturellen Divergenzen auf den Planung- und Kontrollprozess in Bezug auf die Beteiligung der Mitarbeiter an der Planung bzw. Budgeterstellung und

---

<sup>126</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 55.

<sup>127</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 51.

<sup>128</sup> Vgl. Hoffjan, A./Boucoiran, T. (2008), S. 70.

<sup>129</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2005), S. 290ff.; Keplinger, K. et al. (2012), S. 43f.

<sup>130</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014), S. 229.

<sup>131</sup> Vgl. Wild, J. (1982), S. 13.

<sup>132</sup> Vgl. Lothar, H./Warschburger, V. (2009), S. 23.

<sup>133</sup> Vgl. Horvath, P. (2011), S. 147f.

<sup>134</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014), S. 256f.

auf die Teilnahme am Entscheidungsprozess sowie den Detaillierungs- und Präzisionsgrad der Planung- und Kontrollsysteme diskutiert.

Hier kann noch dazu die Tendenz zu Konfliktvermeidung je nach differenzierte Kulturen gezählt werden. Unterschiede bei den **Machtdistanzen** setzen voraus, dass die Akzeptanz von Vorgaben bei der Aufstellung des Budgets an eine differierende Machtbasis geknüpft ist.<sup>135</sup> In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz wird die Meinung des Vorgesetzten als wichtiger wahrgenommen als die Meinung der untergeordneten Ebenen. Die Beteiligung untergeordneter Ebenen an der Entscheidungsfindung wird als Zeichen schwacher Führung eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wird im Controlling-Bereich auch eine geringere Beteiligung am Budgetierungsprozess erwartet. Dahingegen ist in Länder mit einer niedrigeren Machtdistanz eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter am Planungs- und Kontrollprozess zu erwarten und Aufgabenträger dieser Länder wünschen sich ein höheres Mitspracherecht.<sup>136</sup> Kontrollsysteme dürften wie in Ländern mit hoher Machtdistanz mächtiger und weiter entwickelt sein. Im Gegensatz dazu wird eine enge Überwachung in Kulturen mit niedriger Machtdistanz, die sich auf Konsultation und Beteiligung der Mitarbeiter basiert, durch die Untergebenen negativ bewertet.<sup>137</sup>

Personen aus **kollektivistischen** Kulturen bevorzugen im Vergleich zu individualistischen Kulturen die Teilnahme an eine Entscheidungsprozess nicht<sup>138</sup>, während **individualistische Gesellschaften** mit geringer **Machtdistanz** die Beteiligung der untergeordneten Ebenen an der Planung fördern, da man davon ausgeht, dass die Beteiligungsbudgets genauer sind.<sup>139</sup>

**Individualismus und Kollektivismus** haben Auswirkungen auf das Autonomiebedürfnis und die Eignung verschiedener Kontrollformen. Die individualistische Grundeinstellung westlicher Mitarbeiter bedingt ein größeres Unabhängigkeitsstreben während der

---

<sup>135</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 51.

<sup>136</sup> Vgl. Hoffjan, A. et al. (2005) S. 292; Hoffjan, A. (2009), S. 51f.

<sup>137</sup> Vgl. Hoffjan, A./Boucoiran, T. (2008), S. 69.

<sup>138</sup> Vgl. Meindl J.R. et al. (1989), S. 60.

<sup>139</sup> Vgl. Kanodia, C. (1993), S. 188f.

Aufstellung des Budgets, so dass bei ihnen die Partizipation leistungssteigernde Effekte zeigt.<sup>140</sup>

In einer **femininen Kultur** werden die Führungskonflikte durch Kompromiss bzw. Verhandlung gelöst. Die unterschiedliche Leistungsorientierung verdeutlicht die differierende Bereitschaft, Plan- und Kontrolldaten mit Anreizen bzw. Sanktionen zu verbinden. Die starke Leistungsorientierung in **maskulinen** Kulturräumen führt zur größeren Eindeutigkeit der Kontrollergebnisse. Im Gegensatz dazu wird in femininen Kulturen nach Möglichkeit vermieden jemandem eine schlechte Nachricht zu überbringen, was das Entstehen unzutreffender Zwischenberichte zu erklären vermag.<sup>141</sup>

In Gesellschaften mit hoher **Unsicherheitsvermeidung**, wie oben erwähnt (siehe Abschnitt 2.3.3.), fühlen sich die Personen bei mehrdeutigen und unsicheren Situationen nicht wohl. Daher wünschen sich solchen Gesellschaften mehr schriftliche Regeln und eine größere Karrierestabilität. Die Organisationen sind soweit wie möglich standardisiert, damit die unvorhersehbare Situation minimiert wird. Manager sind mehr in die Details einer Routinebasis einbezogen. Die größere Beteiligung des Managements an Details steigert die Nachfrage nach einem präziserem Reporting. Um die unvorhersehbaren Situationen zu reduzieren, ist eine Kontrolle besonders relevant.<sup>142</sup> Bei der starken Unsicherheitsvermeidung wird versucht die Zukunft, beispielweise über umfangreiche Planungssysteme, zu kontrollieren.<sup>143</sup> Die Studie von MacArthur gibt den Hinweis, dass in Gesellschaften mit einem hohen Grad an Unsicherheitsvermeidung eine strukturierte, detaillierte, pünktliche und präzise Planungs- und Kontrolle erwartet wird, um die Unsicherheitsfaktoren bezüglich künftiger Gegebenheiten zu reduzieren und die Entscheidungsfindung zu vereinfachen.<sup>144</sup> Im Gegensatz dazu erfolgt in Kulturen mit niedrigerer Unsicherheitsvermeidung eine weniger detaillierte Planung. Aufgrund der sich oft ändernden wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ist die Planung in diesen Kulturen relativ einfach und flexibel. Die detaillierte und präzise Planung in diesen Gesellschaften erscheint sogar als dysfunktional, da sie Investitionen erfordert und die

---

<sup>140</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 51.

<sup>141</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 51f.

<sup>142</sup> Vgl. Hoffjan, A./Boucoiran, T. (2008), S. 69.

<sup>143</sup> Vgl. Hoffjan, A. et al. (2005), S. 293.

<sup>144</sup> Vgl. MacArthur, D. (2006), S. 11ff.

Flexibilität reduziert, die für die erfolgreiche Anpassung an die sich ständig verändernde Geschäftsumfeld nötig ist.<sup>145</sup>

Nach **zeitlicher Orientierung (Langfrist-/Kurzfristorientierung)** entsprechen der Planungs- und Kontrollprozesse unterschiedliche Zeithorizonte. In Asien hat die langfristige Planung einen größeren Stellenwert, wobei die Korrektheit kurzfristiger Ergebnisse als weniger wichtig berücksichtigt wird. Daher sind die zeitlichen Charakteristika der Rückkopplungsinformation, wie Häufigkeit, Zeitspanne in den kulturellen Kontext zu integrieren.<sup>146</sup>

In Bezug auf verschiedene Zeitverständnisse (**monochron vs polychron**)<sup>147</sup> werden auch hier direkte Einflüsse auf Arbeitseinstellungen und -gewohnheiten angesehen. In diesem Rahmen dominiert in Deutschland das monochrome Zeitverständnis. Das bedeutet, dass Deutsche präferieren, zu einer Zeit nur eine Aufgabe zu bearbeiten. Da sie sich auf ihre gegebene Aufgabe konzentrieren, haben Deutsche einen stärkeren funktionalen Blickwinkel. Aber dieser stärkere Fokus kann eine Inflexibilität verursachen. Dagegen gelten aufgrund des **polychronen Zeitverständnisses** klassifizierte Gesellschaften als zeitlich flexibler. Dementsprechend erledigen sie mehrere Aufgaben gleichzeitig, bleiben aber dabei offen für Kommunikation.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Rauch, A. et. al. (2000), S. 30.

<sup>146</sup> Vgl. Hoffjan, A. et al. (2005), S. 293.

<sup>147</sup> Die unterschiedlichen Gesellschaften unterteilt Hall in Monochronie (eins nach dem anderen) und in Polychronie (alles gleichzeitig). Der Schwerpunkt die Monochronie ist der Aufgabenerledigung. Somit besitzt die Einhaltung des Termins sowie der Pünktlichkeit einen höheren Stellenwert. Im Gegenteil richtet die Polychronic Gesellschaft nicht nach Zeit als Linie, sondern nach als ein Zyklus. Dazu wird die Aufgabenstellung parallel durchgeführt. Hier spielen zwischenmenschliche Beziehungen eine wichtige Rolle und die Zeit demgegenüber eine untergeordnete Rolle. (Vgl. Barmeyer, C. (2011), S. 97ff.).

<sup>148</sup> Vgl. Hoffjan, A./Boucoiran, T. (2008), S. 71.

		<b>Kulturdimension</b>				
		<b>Machtdistanz hoch/niedrig</b>	<b>Individualismus/ Kollektivismus</b>	<b>Maskulinität- Femininität</b>	<b>Unsicherheits- -vermeidung</b>	<b>Langfrist- /Kurzfrist- orientierung</b>
<b>Koordinationsobjekte</b>	<b>Information</b>	-Häufigkeit und Pünktlichkeit	-Unterschiede im Wissenstransfer  <u>-Bereitschaft der Information</u>  -Kollektivismus: unaufgefordert freiwillig weiterleiten  -Individualismus: Abhängigkeit von persönliche Eigenschaften	- <u>Art der Kommunikation</u>  -Persönliche Komm.  -Soziale Networking  -Informelle Informationsaustausch	-Präzise Information bzw. Präzise Reporting	-Pünktlichkeit der Reporting
	<b>Planung-und Kontrolle</b>	-Partizipation im Planung- und Kontrollprozess	-Teilnahme am Entscheidungsprozess  -Bei der Budgetaufstellung Unabhängigkeitsstreben  -Form der Einzelkontrolle	-Bei der Planwerte Verknüpfung mit Anreizen  -Eindeutigkeit der Kontrollergebnis	-Detaillierte Planung  -Präzise Planung- und Kontrolle	-Bedeutung langfristiger Planung  -Adaptation zeitlicher Charakteristika der Rückkopplung

Tabelle 6 : Kulturelle Einflüsse auf das Controlling

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Hoffjans Werk. Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 52.

Die in der Tabelle 6 explizierten Zusammenhänge ergeben sich aus der Verbindung von Kulturdimensionen und den vom Controlling zu koordinierenden Führungsteilsystemen. Der komplexe Faktor Kultur prägt in seiner Gesamtheit das Controlling und aus diesem Grund ist die exakte Differenzierung der einzelnen Einflussgrößen nicht immer möglich. Trotzdem dient diese Strukturierung der Entwicklung einer ausgeprägten



Kultursensibilität für international agierende Unternehmen, um die kulturellen Probleme zu bewältigen, die meistens unterschätzt oder außer Acht gelassen werden.<sup>149</sup>

### **2.4.3. Andere Einflussgrößen**

Als weitere Einflussgröße, welches die Unterschiede von Controllingdesign in verschiedenen Ländern erklären, können die Ausbildung und Professionalisierung von Controllern sowie das wirtschaftliche Umfeld, das nachfolgend ausführlich betrachtet wird, gezählt werden. Die Ausbildung und Professionalisierung von Controllern spielt als Einflussfaktor für divergierende Controlling-Systeme eine wesentliche Rolle.<sup>150</sup> Diese Unterschiede können in Deutschland und der Türkei deutlich beobachtet werden. In Deutschland ist das Controlling eher eine an Universitäten unterrichtete Disziplin für einen vollwertigen Beruf. Bei den deutschen Controllern erfolgt der häufigste Weg in die Profession durch einen Hochschulabschluss.

Die deutschen Controller schließen ihr Studium mehrheitlich im Controlling oder in einem anderen Spezialgebiet der Betriebswirtschaftslehre ab.<sup>151</sup> Seit den 70er Jahren befanden sich an deutschsprachigen Universitäten 72 Controlling-Lehrstühle.<sup>152</sup> In der Türkei existierte im Vergleich zu Deutschland nur eine begrenzte Zahl von Controlling-Lehrstühlen. Dementsprechend gibt es nur an der Marmara Universität und an der ziemlich jungen Türkisch-Deutsche Universität eine deutschsprachige Abteilung für Betriebswirtschaftslehre, in der Rechnungswesen/Controlling als Schwerpunkt angeboten wird. Die Profession des Controlling wird in der Türkei mehrheitlich im Beruf trainiert und qualifiziert. Dies erklärt, warum und wie komplex das Phänomen Controlling zwischen beiden Länder differenziert wird. Aus diesem Grund ist eine Gegenüberstellung des Controlling zwischen der Türkei und Deutschland schwer möglich.

Als eine weitere Einflussgröße bzw. ein weiterer Störfaktor im Controlling für internationale Unternehmen kann die Wechselkursvolatilität, die von Pausenberger/Roht 1997 durch eine empirische Studie identifiziert wurde, genannt werden. Sie wurde als

---

<sup>149</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 52f.

<sup>150</sup> Vgl. Schield M. D. (1998), S. 505f.

<sup>151</sup> Vgl. Ahrens, T./Chapman, S. (2000), S.480f.

<sup>152</sup> Vgl. Binder, C./Schäffer, U. (2005), S. 606.

wichtigster Störfaktor für das Ausland-Controlling von den befragten Unternehmungen ausgewählt.

Die Budgetierung monetärer Größen ist das Standardinstrument des Auslandscontrolling. Denn sobald sich das Objekt der Planung und Kontrolle in einem anderen Währungsraum als die Muttergesellschaft befindet, ist eine Währungsumrechnung erforderlich, um einen Vergleich zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft zu ermöglichen.<sup>153</sup> Wenn Währungseinflüsse nicht berücksichtigt werden, kann keine aussagekräftige Entscheidungsgrundlage für die Bewertung der Tochtergesellschaften geschaffen und deren lokales Management nicht gefunden werden.<sup>154</sup>

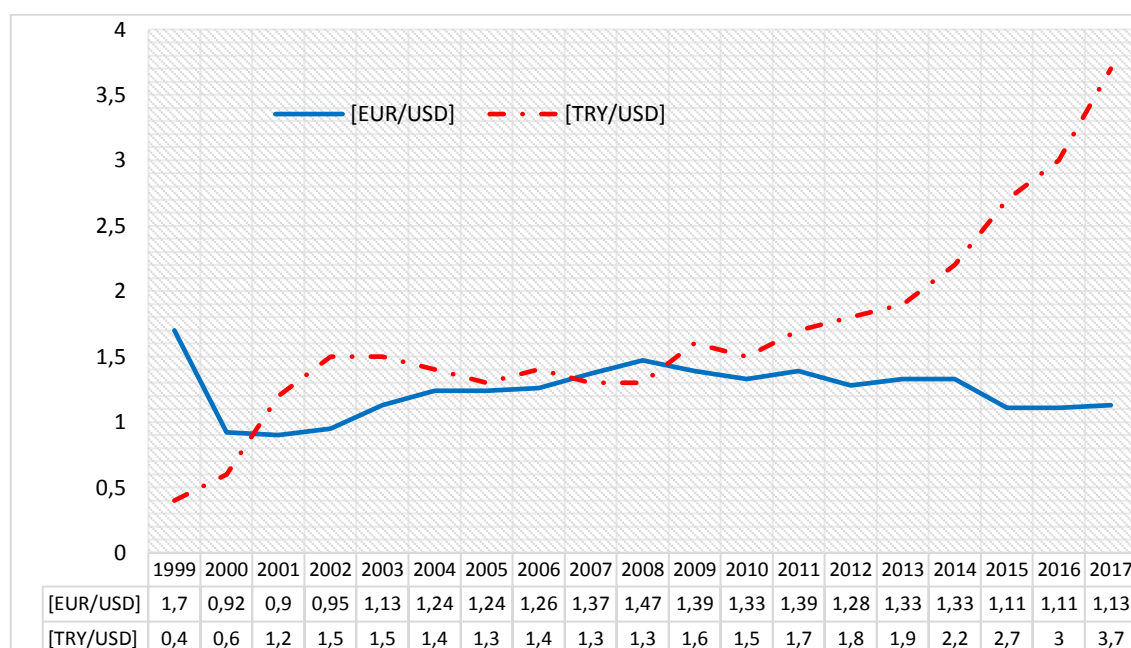


Abbildung 4: Jährliche Entwicklung des Wechselkurses des türkischen Liras bzw. des Euro zum US-Dollar von 1999 bis 2016.

Quelle: Eigene Darstellung: basierend auf das [www. Statista.de](http://www.Statista.de) und Türkiye İstatistik Kurumu, Vgl. Türkiye İstatistik Kurumu. URL: <https://biruni.tuik.gov.tr/secilmisgostergeler/degiskenler> Uzerinden Sorgula.do, (Abruf: 21.02.2018).; Das Statistik Portal, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200194/umfrage/wechselkurs-des-euro-gegenueber-dem-us-dollar-seit-2001/>, (Abruf: 21.02.2018).

Wie die Wechselkursentwicklung im gegebenen Zeitraum es darstellt, gilt in der Türkei im Vergleich zum Euroraum eine signifikant höhere Volatilität. Diese erschwert eine

<sup>153</sup> Vgl. Pausenberger, E./Roth, A. (1997), S. 584.

<sup>154</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 16.

klare Planung der Wechselkursänderungen in der Türkei, daraus resultieren Problemfelder für deutschen Unternehmen.

Die unterschiedlichen Länderrisiken wurden von befragten Unternehmungen in der Studie von Pausenberger und Roth an zweiter Stelle als Störfaktor bezüglich des Controlling bezeichnet.<sup>155</sup> Es geht um Gefahren der Beeinträchtigung bzw. der Nichterreicherung unternehmerischer Zielsetzungen. Die das Länderrisiko bestimmenden Einflussgrößen sind wirtschaftlicher, politischer und kultureller Art.<sup>156</sup> Eine entscheidende Bedeutung kommt gerade im internationalen Controlling dem Inflationsrisiko zu.<sup>157</sup>

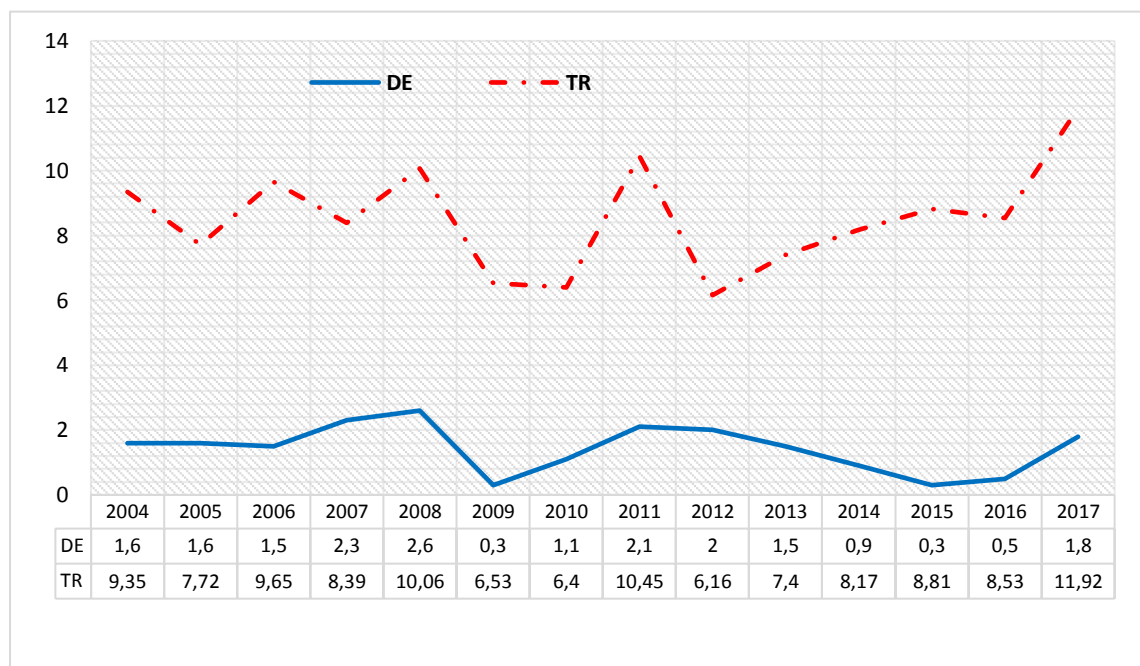


Abbildung 5: Inflationsraten in Deutschland und Türkei (Veränderung des Verbraucherpreisindex gegenüber Vorjahr)

Quelle: Eigene Darstellung: basierend auf das [www.statista.de](http://www.statista.de) und Türkiye İstatistik Kurumu. Vgl. Türkiye İstatistik Kurumu- Excel: Tüketici fiyat endeks rakamları (2003=100), URL: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>. (Abruf: 22.01.2018); Das Statistik-Portal, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1046/umfrage/inflationsrate-veraenderung-des-verbraucherpreisindex-zum-vorjahr/>, (Abruf: 22.02.2018).

<sup>155</sup> Vgl. Pausenberger, E./Roth, A. (1997), S. 590.

<sup>156</sup> Vgl. Hake, B. (1996), S. 485.

<sup>157</sup> Vgl. Kieninger, M. (1993), S. 130.

Durch den Vergleich der Inflationsraten lassen sich deutliche mehr Schwankungen des türkischen Preisniveaus als die des deutschen erkennen. Die Inflationsrate der Türkei erreichte 2017 mit 11,29 Prozent den obersten Stand seit 2011. Insgesamt verursacht diese hohe Volatilität die türkischen Inflationsrate, wodurch die Planung der Beschaffung von Inputfaktoren für betriebliche Prozesse in der Türkei sich im Vergleich zu Deutschland verschlechtert, was im Controlling von deutschen Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden darf<sup>158</sup>. Daher sollen in international agierenden Unternehmen, die in einem Land mit hohen Inflationsraten zu kämpfen haben, Controller diese Umstände berücksichtigen<sup>159</sup> sowie eine inflationsbereinigte Erfolgsmessung durchführen.<sup>160</sup>

Zusammen mit den unterschiedlichen Länderrisiken wurden die differierenden rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen bezüglich des Controlling für internationale Unternehmen von den befragten Unternehmungen auch als zweiter Platz eingeschätzt.

Aus den Einflussfaktoren resultieren zwei Problembereiche: Erstens müssen jene Einflüsse dieser Gegebenheiten bei der Planvorgabe angemessen berücksichtigt und die Managerbeurteilung schwer gemacht werden. Im ersten Problembereich sind situationsgerechte Planwerte zu ermitteln, da sonst die Zieleerreichung für die Budgetierung nicht leichter verwirklicht werden kann. Daher sollte die Budgetgröße sowohl erreichbar sein als auch nicht niedrig eingesetzt werden.<sup>161</sup> Und im zweiten Problembereich hat Controlling die Funktion der Verbesserung der unternehmerischen Entscheidungen durch Informationsbereitstellung und dient gleichzeitig der Verhaltenssteuerung des ausländischen Managements. Dieses Problemfeld erschwert daher die Erfolgsbeurteilungsgrößen in multinationalen Unternehmen.<sup>162</sup>

Des Weiteren werden konzerninterne leistungswirtschaftliche Verflechtungen als Problemfeld genannt. Dieser Störfaktor verschärft die Ziele der Erfolgsermittlung sowie die Vergleichbarkeit der einzelnen Einheiten. Der führt dazu, dass die Steuerung und Bewertung ausländischen Tochtergesellschaften verkompliziert. Die Verrechnungspreise, die für derartige Leistungsverflechtungen angesetzt werden, beeinflussen direkt

---

<sup>158</sup> Vgl. Braundau, M. (2010), S. 26.

<sup>159</sup> Vgl. Blake, J. et al. (1998), S. 56.

<sup>160</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 26.

<sup>161</sup> Vgl. Göpfert, I. (1993), S. 599.

<sup>162</sup> Vgl. Pausenberger, E./Roth, A. (1997), S. 587ff.

das Ergebnis der einzelnen ausländischen Tochterunternehmen. So können bei multinationalen Unternehmen steuerlich motivierte Verrechnungspreise Verzerrungen der Ergebnisse bewirken. Seit den letzten Jahren befindet sich die Türkei in einer sowohl politischen als auch wirtschaftlichen Krisensituation, was einen weiteren Einflussfaktor für international agierende Unternehmen darstellt.

Die international agierenden Unternehmen sollen neben den ökonomischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anschließend die kulturellen Unterschiede in die Rechnung tragen. Aufgrund der kulturellen Unterschiede zwischen den Muttergesellschaften und den ausländischen Tochtergesellschaften werden Controlling-Informationen auf unterschiedliche Weise bewertet, aufbereitet und interpretiert. Deswegen muss dieser Einflussfaktor, der von internationalen Unternehmen meistens unterschätzt und übersehen wird, im Betracht gezogen werden.

Diese Verschiedenheiten zeigen sich hinsichtlich der Bedeutung formaler Planungs- und Kontrollprozesse, unterschiedlicher Vorstellungen über realistische Planwerte sowie der unzutreffenden Zwischenberichte, der unterschiedlichen Berichtgenauigkeit und der Zeithorizonte. Letztendlich können die kulturbedingten Controlling-Probleme eher die Zielsetzungen erschweren.<sup>163</sup>

### **3. FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN**

Die Präzisierung der zentralen Fragestellung ist eine besondere Aufgabe in der ersten Phase des Forschungsprozesses.<sup>164</sup> In der vorliegenden Arbeit wird daher nach der Entscheidung des Forschungsthemas mit Hilfe der wissenschaftlichen Literatur ein Überblick über das Forschungsthema gewonnen und die Forschungsfragen formuliert. Damit wird der gesamte Forschungsprozess geplant und das geeignete Forschungsdesign festgestellt.

Daraus werden zwei relevante Forschungsfragen sowie die davon abgeleiteten Hypothese entwickelt. Das Ziel dabei ist hier, dass mit Hilfe der Forschungsfragen das behandelte wissenschaftliche Thema präsentiert und Antworten gefunden sowie daraus resultierende

---

<sup>163</sup> Vgl. Pausenberger, E./Roth, A. (1997), S. 591ff; Hoffjan, A. (2009), S. 17.

<sup>164</sup> Vgl. Aeppli, J. et al. (2011), S. 120.

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen gewonnen werden. Die zentrale Forschungsfragen und die Hypothesen lauten:

- Welche kulturellen Aspekte müssen vom deutschen Controlling, das sich auf die Planung, Kontrolle und das Informationsversorgungssystem auswirkt, berücksichtigt werden?
- Wie lassen sich die daraus resultierende Störfaktoren eines deutschen Unternehmens, das in der Türkei tätig ist, überwinden?

Die folgende Hypothese, die sich aus der Basis der gelesenen Literatur herleitet, wird folgenderweise aufgeführt.<sup>165</sup>

H1:<sup>166</sup> Das deutsche Unternehmen führt ihr Controlling-System in ihren ausländischen Unternehmensteileinheiten in der Türkei weiter.

Aufgrund der theoretischen Überlegungen wird folgende Hypothese, die sich aus dem Abschnitt 2.4.2 (Kulturelle Einflüsse auf die Planung und Kontrolle) ableitet, getroffen.

H2: Die Improvisation und Flexibilität haben im Planungsprozess in der Türkei im Vergleich zu Deutschland eine größere Bedeutung.

Die letzte Hypothese auf den Abschnitt 2.4.1 „Kulturelle Einflüsse auf die Informationsversorgung“ basierend lässt sich wie folgt formulieren.

H3: Nach meiner Hypothese wird von Controllern in der Türkei erwartet, dass sie zum Erhalt der benötigten Informationen Ihr soziales Networking pflegen und aufbauen.

---

<sup>165</sup> Während der Literaturrecherche hat sich die Verfasserin per E- Mail mit den Wissenschaftlern der deutschen Abteilung in Marmara Universität in Verbindung gesetzt und daraus wurde diese Hypothese aufgestellt.

<sup>166</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 55.

## **4. EMPIRISCHE ANALYSE**

Um die Ausprägungen der kulturbedingten Problemfelder auf das Controlling eines deutschen Unternehmens, das in der Türkei tätig ist, zu erkennen, wurde eine qualitative empirische Studie vorgenommen. Im folgenden Kapitel wird sich einer Darstellung der gesamten empirischen Untersuchung von der vorliegenden Arbeit gewidmet. Die Konzeption und Methode dieser Analyse werden zunächst näher erläutert und im weiteren Verlauf die aus dem Leitfadeninterview gewonnenen Ergebnisse abschließend reflektiert.

### **4.1. PHASEN DES FORSCHUNGSPROZESSES**

Eine empirische Untersuchung ist durch systematische, geplante und strukturierte Handlungen und Maßnahmen gekennzeichnet, welche einen Anfangs- und Endpunkt zeigen. Diese Handlungen und Maßnahmen stehen miteinander in Verbindung und folgen einer inneren Logik, die durch den Untersuchungsgegenstand bestimmt wird.<sup>167</sup>

Der Ablauf der empirischen Forschung erfolgt in sieben Phasen:

- Entwicklung und Formulierung der Forschungsfragen und Hypothesen
- Auswahl der Forschungsdesigns
- Auswahl der geeigneter Forschungsinstrumente
- Erstellung des Leitfadeninterviews
- Anwendung des Leitfadeninterviews
- Auswertung der erhobenen Daten
- Präsentation der gewonnenen Ergebnisse

### **4.2. METHODENWAHL: DAS QUALITATIVE FORSCHUNGSDESIGN**

Um die oben aufgeführten Forschungsfragen optimal zu beantworten und die Hypothesen zu prüfen ist es vorab nötig im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Forschungsdesign festzulegen. Die Vorabfestlegung des Forschungsdesigns hilft die vorhandene Studie „im

---

<sup>167</sup> Vgl. Aeppli, J. et al. (2011), S. 50.

Zaum zu halten“.<sup>168</sup> Das Forschungsdesign stellt den Plan für die Auswahl der Befragten, den Ort der Datenerhebung sowie die genauen Datenerhebungsmethoden dar, welche für die Beantwortung der Fragestellungen benötigt werden.<sup>169</sup>

Dementsprechend bedient sich diese Arbeit einer qualitativen Forschung als explorativen Charakter. Diese Methode bietet die Gelegenheit an die hohe Komplexität und die zahlreich vorhandenen Variablen des Forschungsgegenstands zu erfassen und ein möglichst umfassendes und genaues Bild des untersuchten Bereichs wie des differenzierten Controllingsverständnisses von Deutschland und der Türkei zu entwickeln sowie gewonnene Informationen theoretischer Zusammenhänge zu erkennen<sup>170</sup>. Bei der qualitativen Forschung „nutzt das Fremde [...] und das Unerwartete als Erkenntnisquelle und Spiegel, der in seiner Reflexion das Unbekannte im Bekannten und Bekanntes im Unbekannten als Differenz wahrnehmbar macht und damit erweiterte Möglichkeiten von (Selbst-)Erkenntnis eröffnet“.<sup>171</sup> Der ausgewählte qualitative Forschungsansatz wird nicht nur der Subjektivität, Komplexität und Kontextualität gerecht, sondern auch dem prozessualen Charakter des Controlling.<sup>172</sup> Auf dieser Ausganglage beruhend wurde für die vorliegende Arbeit eine qualitative Forschungsmethode mittels Leitfadeninterview gewählt.

### **4.3. LEITFADENINTERVIEW ALS ERHEBUNGSINSTRUMENT**

In der empirischen Sozialforschung ist grundsätzlich nicht möglich das Idealziel der Objektivität zu erreichen. Aus diesem Grund wird dennoch eine intersubjektive Vergleichbarkeit angestrebt, was nur durch<sup>173</sup> „pooling and intergrating a variety of subjektive points of view of different observers“ möglich ist.<sup>174</sup> In diesem Zusammenhang wird in der vorhandenen Arbeit das Leitfadeninterview als Erhebungsinstrument ausgewählt. Sobald eine typische Form qualitativer Forschungsinterviews vorhanden ist, ist von einem sogenannten Leitfadeninterview die

---

<sup>168</sup> Vgl. Reinders, H. (2016), S. 29.

<sup>169</sup> Vgl. Aeppli, J. et al. (2011), S. 113.

<sup>170</sup> Vgl. Lamnek, S./Krell, C. (2016), S. 95ff. Hier kann die Arbeit von Thomas Boucoiran als Beispiel genannt werden, (Vgl. Boucoiran, T. (2010), S. 79)

<sup>171</sup> Vgl. Flick, U. et al. (2008), S. 14.

<sup>172</sup> Vgl. Ahrens, T./Chapman, S. (2007a), S. 300.

<sup>173</sup> Vgl. Boucoiran, T. (2010), S. 80.

<sup>174</sup> Vgl. Hofstede, G. (1981), S. 2.



Rede, der bei angemessener Handhabung der Vermittlung die beiden gegensätzlichen Anforderungen von Strukturiertheit und Offenheit im Interview bedient.<sup>175</sup> Diese Erhebungsmethode, der eine wichtige Vorbereitung für den Gesprächsverlauf ist, ermöglicht dabei die Sicherstellung, dass alle theoretisch relevanten Teilbereiche angesprochen werden.<sup>176</sup> In der methodologischen Grundidee des Leitfadenterviews geht es darum, dass das Interview als ein fast alltägliches Gespräch frei von methodentechnischen Rigiditäten organisiert wird. Die Befragten sind verpflichtet eine ausführliche Darstellung ihrer Perspektiven und Einschätzungen zu ermuntern und ihnen soll Möglichkeit zu einer zwanglosen Verknüpfung von Themen gegeben werden.<sup>177</sup> Vor allem werden Leitfaden-Interviews größere Aufmerksamkeit geschenkt und im breitem Maß angewendet.<sup>178</sup> „Diese Aufmerksamkeit ist von der Erwartung bestimmt, dass in der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation die Sichtweisen des befragten Subjekts eher zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews oder Fragebogen.“<sup>179</sup>

In dieser Arbeit sind die Forschungsfragen anhand eines Leitfadenterviews qualitativ ausgerichtet, welches besonders zur Beantwortung der Forschungsfragen am besten geeignet ist. Die offene Frage ist eine Interviewtechnik bei der die befragte Person die Antwort beliebig formen kann, indem sie auf selbst ausgewählte Inhalte im selbst bestimmten Ausmaß eingeht.<sup>180</sup>

#### **4.3.1. Erstellung und Aufbau des Leitfadenterviews**

Nach der Festlegung der Form vom Interview als Leitfadenterview erfolgt in diesem Abschnitt eine sorgfältige Vorbereitung der Erstellung vom Leitfadenterview. Darüber hinaus werden die aus der Literatur abgeleiteten Fragen dargestellt und ein genereller Überblick über den Leitfaden des vorhandenen Interviews gewonnen. Ein

---

<sup>175</sup> Vgl. Strübing, J. (2013), S. 92.

<sup>176</sup> Vgl. Aeppli, J. et al. (2011), S. 180.

<sup>177</sup> Vgl. Strübing, J. (2013), S. 93.

<sup>178</sup> Vgl. Flick, U. (2009), S. 194.

<sup>179</sup> Vgl. Ebd., S. 194.

<sup>180</sup> Fragen nach Beschreibungen, Begründungen, Bewertungen (Emotionen) sind in der Regel offene Fragen. (Vgl. Aeppli, J. (2011), S. 181.)

Interviewleitfaden, der die Vollständigkeit der erhobenen Daten sicherstellt, gibt dem Forscher eine Richtschnur für den Interviewprozess.<sup>181</sup>

Vor den Einstiegsfragen erfolgt eine kurze Darstellung der behandelten Themen. Der Leitfaden dieser Arbeit (siehe Anhang B) besteht aus sechs Teilen und startet im ersten Teil mit den Einstiegsfragen zur Person (Position, Berufserfahrung, Erfahrung über interkulturelle Themen), welche die kurze Vorstellung der interviewten Personen abdecken und den Befragten bezüglich des entsprechenden Themengebiets anregen. Die Einstiegsfragen haben eine besondere Bedeutung für den Erfolg des gesamten Interviews, da in dieser Phase das Niveau und Klima des Gespräches beeinflusst werden.<sup>182</sup> Im weiteren Verlauf folgen die Definition, Bedeutung und Struktur des Controlling mit einer Hypothese und als nächsten Themenkreis die Rolle des Controllers, um ein Gesamtbild über das Controllingsverständnis von deutschen Unternehmen und vor allem das generelle Konzept des Controlling von deutschen Unternehmen in der Türkei zu schaffen. Der vierte und fünfte Teil beschäftigen sich als Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit mit der Fragestellung, die auf Basis der Arbeit von Hoffjan aufgestellt wurde. Sie fokussieren sich auf die kulturbedingten Problemfelder, die sich auf die Planung- und Kontrolle sowie auf den Informationsversorgung als Kernaufgabe des Controlling auswirken. Der Schlussteil widmet sich dabei den abschließenden Kommentaren. Hier haben die untersuchten Personen die Möglichkeit sich über die während des Interviewverlaufs nicht angesprochenen Themen zu äußern oder ergänzende Aspekte über die untersuchten Themen wiederzugeben. Insgesamt 26 Fragen beinhaltet der vorliegende Interviewleitfaden, der folgenderweise aufgebaut ist.

---

<sup>181</sup> Vgl. Witzel, A. (1982), S. 90.

<sup>182</sup> Vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2010), S. 144.

<b>I- Interview Partner (Vorstellung)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Position</li> <li>• Beruflicher Erfahrung</li> <li>• Eigene Erfahrungen über kulturelle Unterschiede im Controlling zwischen der Türkei und Deutschland</li> </ul>	
<b>II- Definition, Bedeutung und Struktur des Controlling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition und Aufgaben des Controlling</li> <li>• Bedeutung des Controlling (unternehmensspezifisch)</li> <li>• Entwicklung der Bedeutung des Controlling</li> <li>• Trennung von Finanzführung/Kostenrechnung und Controlling</li> <li>• Hypothese: Fortsetzung des deutschen Controllingsystems in der Türkei</li> </ul>	
<b>III- Roller des Controllers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Aufgaben des Controllers</li> <li>• Rolle des Controllers (unternehmensspezifisch)</li> <li>• Verhältnis zwischen Controller und Manager</li> <li>• Absolventen der türkischen Hochschule sowie deren Ausbildung und Professionalisierung im Controlling</li> </ul>	
<b>IV- Planung- und Kontrollprozess</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen im Planung- und Kontrollprozess</li> <li>• Partizipation der Mitarbeiter im Planungsprozess</li> <li>• Bedeutung der langfristigen Planung</li> <li>• Unterschiede zwischen der Türkei und Deutschland (Detaillierungs- und Präzisionsgrad)</li> <li>• These: Bedeutung der Improvisation und Flexibilität in der Türkei im Vergleich zu Deutschland</li> </ul>	<b>V- Informationsversorgung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierigkeiten beim Zugang zu controllingsrelevanten Infos</li> <li>• Formen des Kommunikation Bedeutung der informellen Informationen</li> <li>• Bedeutung der Protokolle von Managementanweisungen (Detaillierungsgrad)</li> <li>• Hypothese: die Erweiterung des social-Networking</li> </ul>
<b>VI- Abschließende Kommentare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukünftige Perspektive: Entwicklung des internationalen Controlling</li> <li>• Zusätzliche Bedürfe</li> <li>• Weitere Anmerkungen und Kommentare</li> <li>• Weitere Aspekte im nationalen oder internationalen Controlling</li> </ul>	

Abbildung 6: Aufbau des Interviewleitfadens (Eigene Darstellung)

#### 4.3.2. Auswahl der Interviewpartner

In der ausgeführten empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurde die Auswahl der Interviewpartner nach folgenden Kriterien zugrunde gelegt:

- Es sollte grundsätzlich ein deutscher bzw. türkischer Controller sein, der mehr als 1 Jahr in Gastland gelebt und gearbeitet hat.
- Er sollte mindestens 5 Jahre Berufserfahrung im Fachbereich Controlling und/oder Accounting haben.
- Das Interview sollte möglichst mit einem Mitarbeiter, der in einer leitenden Stellung tätig ist, durchgeführt werden.

- Nach Möglichkeit sollte der Mitarbeiter ständigen Kontakt mit dem jeweiligen Manager oder Controller, der in der Muttergesellschaft tätig ist, haben.
- Es sollten nur deutsche Unternehmen sein, die im Gastland agieren.

Unter diesen Gesichtspunkten wurde hier beachtet solche Interviewpartner auszuwählen, die zum untersuchenden Thema eine möglichst aussagekräftige Antwort geben können und zu diesem Thema auch etwas zu sagen haben. Die Interviewpartner der vorhandenen Untersuchung stellen sich aus dem deutschen Fahrzeughersteller Daimler in Istanbul „Mercedes Benz A.S.“, dem Chemieunternehmen BASF und dem deutschen Automobilzulieferer „ZF Services Türk – Istanbul“ zur Verfügung. Während der Planung des Forschungsprozesses wurden 12 deutsche Unternehmen in Istanbul kontaktiert, aber nur die oben erwähnten Unternehmen sagten zu. Der Rest der Unternehmen reagierte nicht auf die E-Mail. Insgesamt wurden drei persönliche Interviews jeweils mit einem deutschen Controller und zwei türkischen Controller von den Tochtergesellschaften der deutschen Unternehmen in Istanbul durchgeführt. Die drei Befragten waren leitende Angestellte des Unternehmens, was darüber hinaus die bestmögliche Beantwortung der Forschungsfragen über das Controlling ermöglichte. Alle Befragten, die männlich und zwischen 43 und 55 Jahre alt sind, haben einen Studienabschluss aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften. Der deutsche Controller ist als Abteilungsleiter [REDACTED]

[REDACTED]. Der zweite Interviewpartner aus der Türkei hat in Deutschland studiert und [REDACTED]. In diesem Zusammenhang verfügen daher diese zwei Interviewpartner über Auslandserfahrungen. Die dritte Person aus der Türkei hat schon in der Türkei studiert und gearbeitet und verfügt nebenbei auch über 26 Jahre Berufserfahrung in Accounting und Controlling. Während der deutscher Controller 16 Jahre Berufserfahrung im Bereich Controlling erworben hat, besaß der andere Controller 27 Jahre Berufserfahrung. Die oben genannten Kriterien für das Interview erfüllten daher alle drei Interviewpartner vollständig.

Die interviewte Person, die in der Türkei studiert hat und eine türkische Nationalität besitzt, wird durch ein „TT“ gekennzeichnet. Der türkische Interviewpartner, der in Deutschland studiert hat, wird vor den jeweiligen Aussagen durch das Kürzel „TD“ erkannt. Die Aussagen des deutschen Interviewpartners, der in Deutschland studiert hat,

werden mit dem Kürzel „DD“ identifiziert. Die Interviewerin wird mit „I“ gekennzeichnet. In der Tabelle 7 wird das Profil der interviewten Personen zusammengefasst.

Interview-partner	Branche	Position	Berufser-fahrung	Ausbildung	Nationa-lität	Geschlecht	Alter
TT	■■■■	Controlling-Manager	26	Ökonometrie Studium: Türkei	TR	■■■■	53
TD	■■■■ ■■■■ ■■■■	Manager Accounting/ Controlling-	27	BWL Studium: Deutschland	TR	■■■■	55
DD	■■■■ ■■■■	Controlling-Manager	16	BWL Studium: Deutschland	DE	■■■■	43

Tabelle 7: Profil der Interviewpartner

### 4.3.3. Durchführung des Interviews

Nach der Auswahl des Leitfadenterviews als Instrument und der Interviewpartner wird im diesem Abschnitt die Planung und Vorbereitung zur Untersuchungsdurchführung dargestellt.

Zunächst wurde das Anschreiben anhand des Interviewleitfadens (siehe Anhang A und Anhang B) und auch des Exposés je nach Anforderung der Unternehmen per E-Mail an 12 deutsche Unternehmen gesendet und die Kontaktierung der Unternehmen erfolgte auch durch persönliche Kontakte, um die eventuellen Befragten zu erreichen. Während dem Aufenthalt in Istanbul wurden einige deutsche Unternehmen auch per Telefon kontaktiert.

Die Daten der Befragten wurde im Internet mit Hilfe der TOBB – Branchen- Datenbank<sup>183</sup> erreicht, wo die ausländischen Unternehmen gelistet sind (siehe Anhang C, die Liste der kontaktierten Unternehmen). Das Anschreiben beinhaltet eine kurze Vorstellung des Autors, die Darstellung des Themas, den Zweck der Arbeit und zeitlichen Umfang des Interviews (siehe Anhang A). Die Interviewerin hatte die Möglichkeit den Termin der

<sup>183</sup> Vgl. TOBB-Sanayi Bilgi Sistemi, URL: [http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci\\_sermaye\\_ulke2.php?ulke=49](http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci_sermaye_ulke2.php?ulke=49), (Abruf: 22.05.2017).

Interviews selbst zu bestimmen, was die Organisation der Datenerhebung erleichtert. Während des Interviews lag ein Leitfaden zur Seite, um relevante Aspekte nicht im Verlauf des Interviews zu vergessen. Das Interview erfolgte mit Interviewpartner vor Ort im Unternehmen in Istanbul, wo die Gelegenheit geboten wurde, Vorort zu beobachten. Während des Interviews wurde für jede Interviewpartner eine Version des Leitfadens jeweils auf Deutsch und auf Türkisch bereitgestellt. Das Interview wurde in der Muttersprache der Befragten durchgeführt. Dementsprechend erfolgte ein Interview in deutscher und zwei Interviews in türkischer Sprache. Die Befragung wurde mit der Erlaubnis der Teilnehmer durch ein aufnahmegerät festgehalten und die Aussagen der Interviewpartner gleichzeitig stichwortartig notiert. Obwohl beim Interview ein Zeitumfang von min. 30 und max. 60 Minuten geplant war, dauerten alle Interviews ca. 60 Minuten. Darüber hinaus zeigt dies, dass die Interviewpartner sehr auskunftsbereit waren und ein hohes Interesse am behandelten Thema hatten, was dem Interview zugutekam.

#### **4.3.4. Auswertung der erhobenen Daten**

Nach der durchgeführten Datenerhebung wurden die gewonnenen Daten ausgewertet. Bei der Auswertung geht es darum, dass die vorhandenen Texte gedeutet oder interpretiert werden.<sup>184</sup> Die Auswertungsmethode „zielt auf eine methodisch kontrollierte, schrittweise Analyse des Textmaterials“.<sup>185</sup> Die Möglichkeiten der Auswertung des Materials aus qualitativen Interviews sind so vielfältig wie die Typen der Interviews selbst.<sup>186</sup> Entsprechend wird hier versucht eine allgemeine Form der Auswertung, die eine generelle Struktur der erhobenen Daten vorzeichnet, darzustellen.

In diesem Rahmen wird zunächst für die Vorbereitung der Texte die Transkription dargelegt und nachfolgend die Vorgehensweise der Analyse des Leitfadeninterviews erläutert.

---

<sup>184</sup> Vgl. Lamnek, S./Krell, C. (2016), S. 383.

<sup>185</sup> Vgl. Weischer, C. (2007), S. 362.

<sup>186</sup> Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 402.

### **Transkription:**

Mit Hilfe der wörtlichen Transkription wird eine vollständige Textfassung des verbal erhobenen Materials hergestellt, „was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“.<sup>187</sup> In Bezug auf die wissenschaftliche Forschung wird hier in der Regel eine vollständige Transkription des Gesprächs geführt.<sup>188</sup>

So wurden die drei Interviews mit Hilfe eines Tonaufnahmegeräts aufgezeichnet und transkribiert. Die erste grobe Transkription wurde nach dem Interview verschriftlicht. Diese Verschriftlichung erfolgte mit einer Zeilennummerierung, um die Quellenangaben dieser angeben zu können. Die Zeilennummern sind wichtig, um einerseits in der Interpretationsphase die codierten Textstellen jederzeit im Interviewstranskript wiederfinden zu können und andererseits bei der Darstellung der Ergebnisse angeben zu können, welches Zitat sich welches Interview bezieht.

Bei der Transkription von Gesprächen wurde die Empfehlung von Kowal und O`Connell in dieser Arbeit eingehalten, dass „nur solche Merkmale des Gesprächsverhaltens transkribiert werden, die auch tatsächlich analysiert werden.“<sup>189</sup>

Um eine bessere Lesbarkeit zu bieten, muss man sich jedoch stärker vom gesprochenen Wort entfernen.<sup>190</sup> Daher wurde auf die Textmerkmale in der Transkription wie bspw. Betonungen, Lautstärke, gedehntes Sprechen, Sprechpausen, Gestik, Mimik und die auf die paraverbalen Merkmale<sup>191</sup>, wie Lachen, Hüsteln, Stöhnen usw. verzichtet. Und Verzögerungen wie etwa Wiederholungen z.B. „der der“ oder Fülllaute wie „äh...“ wurden nicht dokumentiert. Einzelne Satzbaufehler wurden behoben, da die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht<sup>192</sup>, aber der Text wurde nicht geglättet.

Einige Sätze sind teilweise nicht verständlich, da mündlich bestehende Befragungen zum Teil grammatische Fehler beinhalten und einige Sätze unvollständig sind.

Wie oben erwähnt erfolgte ein Interview in deutscher und zwei in türkischer Sprache. Im Sinne der vorliegenden Forschung wurden die zwei türkischen Interviews von der

---

<sup>187</sup> Vgl. Mayring, P. (2016), S. 182.

<sup>188</sup> Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 108.

<sup>189</sup> Vgl. Kowal, S./O`Connell, C.D. (2016), S. 444.

<sup>190</sup> Vgl. Mayring, P. (2016), S. 91.

<sup>191</sup> Kuchartz erklärt, dass Ferner auch Merkmale der Interviewsituation für die Auswertung relevant sein, aber das texte so transkribieren ist Zeit aufwendig und verursacht erhebliche Kosten. (Vgl. Kuckartz, U. (2014), S. 135.)

<sup>192</sup> Vgl. Mayring, P. (2016), S. 91.

Verfasserin dieser Transkription ins Deutsche übersetzt<sup>193</sup>. So wurden alle drei Interviews ins normale Schriftdeutsche übertragen. Es wurde versucht in Bezug auf das Format die Einigkeit der drei transkribierten Texte beizubehalten.

Wie die gesprochene Sprache in die schriftliche Form übertragen wurde, wird folglich nach der Regel der Transkription von Kuckartz<sup>194</sup> 2014 dargestellt.

- Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.

Vorhandene Dialekte werden nicht mittranskribiert.

- Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise wird aus „Er hatte noch so ‘n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.

- Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet. Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.

- Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Personen durch ein „TT“, „TD“, „DDB“ gekennzeichnet.

- Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern, deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

### **Analyse des Leitfadeninterviews:**

In diesem Abschnitt geht es bezüglich des Auswertungsprozesses um die Darstellung der Phasen des analysierten Leitfadeninterviews. Vor der Markierung der wichtigen Textpassagen müssen die Nebensächlichkeiten aus den einzelnen Abschriften aussortiert werden. So werden in der weiteren Phase die wichtige Textteile berücksichtigt und einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen. Die präzisen und wichtigen Textteile werden aus der Transkription herausgenommen, um in Bezug auf die vorliegenden Forschungsfragen der Untersuchung relevante Informationen zu sammeln. Als nächster Schritt erfolgt eine Zuordnung der Behauptungen zu den Themenkomplexen, um einen Überblick über die im Interview behandelten Themen zu gewinnen.

---

<sup>193</sup> Die Übersetzung erfolgt mit Hilfe der fachlichen Literatur von Controlling, damit der Inhalt der Texte in Bezug auf die Fachsprache verständlich wird.

<sup>194</sup> Vgl. Kuckartz, U. (2014), S. 135f.



Nach der Zuordnung und Sortierung der gewonnenen Daten (Aussagen) können diese Aussagen je nach Kategorien strukturiert werden. Unter dieser Kategorienbildung erfolgt bezüglich der Forschungsfragen des untersuchten Themas eine Interpretation und Beurteilung. Schließlich findet eine Kontrollphase bei der Auswertung des Interviewmaterials statt, um die Fehlinterpretation zu vermeiden. Die Auswertung der erhobenen Daten beruht auf der Basis von Lamnek<sup>195</sup> und verlief nach folgenden Schritten ab.

- Auswahl des Materials (Tonaufnahme)
- Aufzeichnung des Interviews und Notierung während des Interviews
- Grobes Transkribieren der erhobene Daten
- Detailliertes Transkribieren der erhobenen Daten
- Analyse der einzelnen Interview
- Markierung der relevanten Textteile im Angesicht der Fragenstellungen
- Zuordnung und Sortierung der Themenkomplex
- Strukturierung der Aussagen je nach Kategorien
- Kontrollphase

#### **4.4. BEOBACHTUNG**

Bei dieser Methode geht es um eine Datenerhebungsmethode, bei der sich die Beobachterin bewusst an die Orte des Geschehens begibt, an denen sie ihre Daten erheben möchte. Dies erfolgt mit den ihr zur Verfügung stehenden fünf Sinnen.<sup>196</sup> Laut Atteslander können die Informationen aus den Bereichen der Umwelt, die weder einen mit uns gemeinsamen Sprachschatz haben, noch überhaupt über eine verbale Sprache verfügen mit Hilfe der Beobachtung gesammelt werden,<sup>197</sup> Diese Form gewährt eine direkte und persönliche Beziehung mit den Beobachteten damit die Innenperspektive erhoben werden kann. Es ist dann sinnvoll diese Methode anzuwenden, wenn man nicht verbalisieren kann oder wenn etwas nicht abgefragt werden kann.<sup>198</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. Lamnek, S./Krell, C. (2016), S. 379ff.

<sup>196</sup> Vgl. Bauer, N./Blasius, J. (2014), S. 855.

<sup>197</sup> Vgl. Atteslander, P. (1985), S. 146.

<sup>198</sup> Vgl. Bauer, N./Blasius, J. (2014), S. 855f.

Für das vorliegende Forschungsvorhaben wurde als Erhebungsmethode die Beobachtung, die die qualitative Untersuchung ergänzt, ausgewählt.

Dies wurde während des Interviews gezielt vollzogen. In diesem Rahmen wurden erste Eindrücke und Informationen durch die persönlichen Interviews im Untersuchungsgebiet gewonnen und darauf folgend die Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung und der Thesen ausgewertet. Kurz nach dem Interview wurden diese Erkenntnisse ausführlich dokumentiert.

#### **4.5. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHE ANALYSE**

Nach der Darstellung der Methode der empirischen Untersuchung (Datenerhebung, Datenauswertung) werden in den folgenden Kapiteln die Ergebnisse des durchgeführten Interviews präsentiert. Diese orientieren sich dabei an den aus der Literatur hergeleiteten Leitfragen. Als Oberkategorien werden hier das Konzept des Controlling von deutschen Unternehmen in der Türkei, die Controller-Rollen und die kulturell bedingten Störfaktoren in der Planung/Kontrolle sowie die Informationsversorgung behandelt. Im weiteren Verlauf folgen die Darstellung der kritische Würdigung der Standardisierung und abschließend die Auswertung der Hypothesen.

##### **4.5.1. Konzept des Controlling von deutsche Unternehmen in der Türkei**

Im folgenden Abschnitt geht es um die Controllingkonzepte von deutschen Unternehmen. Dementsprechend werden das unternehmensspezifische Controlling-Verständnis, die Definition des Controlling und die organisatorischen Strukturen der befragten Unternehmen im Gastland Türkei betrachtet.

##### **Controlling-Verständnis:**

Eine der ersten Fragen, die in den durchgeführten Interviews gestellt wurde, war die unternehmensspezifische Definition des Controlling von befragten Unternehmen und die Erklärung der damit verbundenen Aufgaben. In der betriebswirtschaftlichen Literatur befinden sich zahlreiche Definitionen über den Begriff Controlling.<sup>199</sup> In diesem Sinne

---

<sup>199</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014), S. 20.

ist es in Bezug auf die empirische Forschung der vorliegenden Arbeit nötig den Verstand des Controlling-Begriffs in den deutschen Firmen, die im Gastland tätig sind, zu prüfen. Der Gesprächspartner DD sieht das Controlling als Teilbereich der Unternehmensführung und Entscheidungsunterstützung. Er bekräftigt den Begriff Controlling folgenderweise:

**Interview DD:** *Für mich ist Business-Partnering, eigentlich ein Sammelbegriff am Ende. Es bedeutet ein Teil des Unternehmens und Teil des Geschäfts zu sein, aber auch auf Augenhöhe ein Partner der Produktionsbereiche, der Vertriebsbereiche und der anderen Funktionen zu sein.*<sup>200</sup>

Übereinstimmend ergänzt der interviewte türkischer Controller des besuchten deutschen Unternehmens:

**Interview TT:** *Controlling ist ein Teil von Management. Ein Controller ist die sprichwörtliche rechte Hand des Managements. [...] Da er Führungsfunktion hat, muss Management Sub-detail Parameters, Inputs, Indicators von Controller erhalten. [...] Er beeinflusst am stärksten auf Entscheidungsmechanismus.*<sup>201</sup>

Der türkische Interviewpartner TD vergleicht den Controlling Begriff zunächst mit der Vergangenheit und erläutert diesen und die damit verbundenen Aufgaben.

**Interview TD:** *Wenn wir einen Blick in die Vergangenheit werfen, sehen wir eigentlich, ob das die Arbeit richtig gemacht werde? Ist es angebracht? Ist es legal? Nach meiner Meinung hat Controlling heute ganz anderes dargestellt. Aus meiner Sicht ist die finanzielle und strategische Planung des Unternehmens gehört zu das Controlling. Diese Aufgabe wird aber nicht von Controller durchgeführt, sondern er der Vorstand bei Entscheidungsfindung dient. [...] wir sollen während des Prozesses unterstützen, aber das ist noch nicht beendet. Es ist wichtig Ziele zu setzen und diese Ziele zu prüfen sowie wir sollen erkennen, ob wir diese Ziele erreichen können.*<sup>202</sup>

### **Stellenwert des Controlling:**

Von den befragten Unternehmen wird gefordert die Bedeutung des Controlling aus ihrer Sicht zu definieren. Im Kontext des Forschungsthemas bezieht sich diese Frage darauf, wie ein Controller die Bedeutung des Controlling in deutschen Unternehmen in der Türkei einschätzt. Besonders auffällig ist, dass die Bedeutung des Controlling in beiden Länder unterschiedlich ist. Darüber hinaus nimmt das Controlling in der Türkei im Gegensatz zu Deutschland keinen hohen Stellenwert ein. So stellen die deutschen und

---

<sup>200</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 1. Frage

<sup>201</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 1. Frage

<sup>202</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 1. Frage

türkischen Gesprächspartner mit folgenden Zitaten die Bedeutungen des Controlling in Deutschland und die des in der Türkei gegenüber (DD, TT).

**Interview DD:** *Es hat relativ eine hohe Bedeutung, manchmal vielleicht auch bisschen zu viel Bedeutung bei Mercedes im Generell oder beim Daimler. In der Türkei sind wir ziemlich schlank aufgestellt im Vergleich mit deutschen Organisationen. Auch wenn man das Mitarbeiterverhältnis zum Umsatz vergleicht.*<sup>203</sup>

**Interview TT:** *Controlling ist ein wichtiger Bereich, vor allem in Theorie, im System, in Führung oder in Terminologie, ist es wichtige Einheit. Wie ich bereits erwähnt habe, ist ein wesentlicher Teil von Management und die sprichwörtliche rechte Hand des Managements ist, ist mit dieser Sprichwort seine Bedeutung schon offensichtlich. [...]. So wird hier definiert. Wenn sie fragen, ob es in der Praxis so bedeutsam ist, kann man in der Türkei diskutieren. Ich persönlich denke, dass Controlling eine wichtige Abteilung ist, sollte es mehr Bedeutung haben.*<sup>204</sup>

Es wird dabei gefragt, ob im deutschen Unternehmen die Bedeutung des Controlling in den letzten Jahren gestiegen ist. Der türkische Interviewpartner TD erzählt, dass im deutschen Unternehmen die Bedeutung des Controlling zugenommen hat.

**Interview TD:** *Offensichtlich gewann es zunehmend an Bedeutung. Unser Problem war bereits definiert. Zum Beispiel im Familienbetrieb, war der Vorgesetzte des einzigen Chefs im Familienbetrieb, der nicht viel auf diese Dinge hörte. Ich rede über einen Fall in der Vergangenheit. Heute ist es nicht mehr so. Nach den auftretenden finanziellen Engpässe wurde ja klar, dass das Controlling wichtig ist. Wenn sie selbst die negative Erfahrung erlebt haben, dann können sie besser verstehen und schneller eine Lösung finden. In diesem Sinne haben wir einen großen Schritt gemacht.*<sup>205</sup>

Zustimmend deutet der Interviewpartner TT darauf hin, dass die Komplexität und die dynamische Umwelt des Unternehmens bei der Steigerung der Bedeutung des Controlling eine entscheidende Rolle spielen.

**Interview TT:** *In hinsichtlich der Erwartungen ist der Bedeutung des Controlling gestiegen, weil die Zeit knapp ist, und Unternehmensführung muss möglich schnell entscheiden und proaktiver sein muss. Die Risiken sind gestiegen, wie makroökonomische Risiken oder andere Wettbewerbsrisiken. Die Risiken aus der digitalen Welt sind gestiegen. Deswegen soll ein*

---

<sup>203</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 2. Frage

<sup>204</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 2. Frage

<sup>205</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 3. Frage

*Controller noch schneller und analytischer sein. Ich kann in diesen Sinne sagen, dass die Erwartungen der Manager an die Controller erheblich gestiegen sind.*<sup>206</sup>

Der deutsche Interviewpartner des befragten Unternehmens hingegen weist darauf hin, dass die steigende Bedeutung des Controlling innerhalb des gesamten deutschen Unternehmens wahrgenommen wird, allerdings heute eine Neigung zu mehr Zentralisierung besteht. Aber in der Türkei wird diese hohe Gewichtung des Controlling nicht beobachtet.

**Interview DD:** *[...] In Summe würde ich sagen, für den gesamten Mercedes haben wir schon an Bedeutung gewonnen. Die Frage ist, ob wir eben hier am Standort mehr Bedeutung haben? Es ist eher eine Tendenz hinzu einer stärkeren Zentralisierung im Momente der Themen. [...] Für die Türkei verliert es eher stückweit an Bedeutung.*<sup>207</sup>

### **Organisatorische Struktur des Controlling:**

Um die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten von beiden Ländern bezüglich der Unternehmensstruktur zu überprüfen, wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, ob die Abteilungen Finanzbuchführung/Kostenrechnung und Controlling in ihrem Unternehmen getrennt sind und ob speziell für Controlling eine eigenständige Abteilung existiert. In den befragten deutschen Unternehmen sind folgende Unternehmensstrukturen vorhanden. Die befragten deutschen und türkischen Gesprächspartner TT heben hervor, dass sich in ihrem Unternehmen eine eigenständige Controlling Abteilung befindet und diese unabhängig vom externen Rechnungswesen ist.

**Interview DD:** *Es ist schon hier getrennt. Das ist reines Controlling. Es gibt separate Accounting. [...] Hier am Standort es ist gut und wir sind da relativ weit, weil letztendlich sind es die gleichen Gebäude. Die Kollegen sitzt genau ein Stock tiefer. [...] Das ist eine Thema, was aber heute in der Türkei z.B. noch getrennt läuft. Es gibt eine Buchhaltung, die Buchhaltung macht den legalen Abschluss und hat auch stückweit eine Kostenrechnung.*<sup>208</sup>

**Interview TT:** *Sie sind völlig unabhängig in dieser Abteilung. Es gibt auch dieser Abteilung, wo ich und meiner Kollegen arbeiten, nennt man als zentral Controlling, ist ein Teil von Unternehmensführung. In diesem Sinne haben wir die Mission zu führen und zu koordinieren [...]*

---

<sup>206</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 3. Frage

<sup>207</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 3. Frage

<sup>208</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 4. Frage

*Rechnungswesen - Finanz und Controlling sind völlig unabhängig voneinander. Sie sind zwei unterschiedliche Abteilungen, wie Sales und Human Resources.*<sup>209</sup>

Nach der Aussage des dritten Interviewpartners werden die Controlling Aufgaben unter der Abteilung (externe) Rechnungswesen und Finanzen durchgeführt.

**Interview TD:** *Controlling erfolgt unter der Abteilung von Buchführung und Finanzen. Controlling ist ein Teil dieser Abteilung. In Deutschland hat eine Controlling-Abteilung, aber hier wird es unter dem Namen Rechnungswesen und Finanzen Abteilung durchgeführt.*<sup>210</sup>

#### **4.5.2. Controller-Rollen**

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Rolle des Controllers. Dabei handelt es sich um die Auffassung der Rollen von Controllern der befragten deutschen Unternehmen aus der Türkei. Um die Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Controller-Rollen in deutschen Unternehmen, die im Ausland agieren, zu verstehen, werden die zentralen Aufgaben des Controllers, das Controllerbild sowie die Begründung der Unterschiede im Controlling untersucht.

##### **Wesentliche Aufgabenbereiche des Controllers:**

Die befragten Unternehmen werden gebeten, die wichtigsten Aufgaben des Controllers zu benennen. Gemäß der Antworten der Interviewpartner DD und TT beinhalten also die Aufgabenbereiche die operative Planung, Steuerung, Forecast sowie Ist-Analyse und Abweichung.

**Interview DD:** *Das ist letztendlich dieses Leitbild vorzugeben, eine Vorhersage eine Planung abzugeben, das Ganze auch zu steuern, die Abweichungen zu analysieren, dann entsprechend Handlungsempfehlungen auch mitzugeben.[...] nicht nur als Zahlenmensch wahrgenommen zu werden, sondern schon als jemand, der gleichberechtigt auch an den Management-Entscheidungen irgendwo partizipiert und dann auch Handlungsempfehlungen gibt, diese dann aber auch in der Umsetzung mit betreibt.*<sup>211</sup>

**Interview TT:** *Er analysiert die Ergebnisse proaktiv und prognostiziert die Alternative sowie Risiken.*<sup>212</sup>

---

<sup>209</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 4. Frage

<sup>210</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 4. Frage

<sup>211</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 1. Frage

<sup>212</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 1. Frage

Außerdem zeigt neben den traditionellen Aufgabebereichen die Entwicklung des Geschäftsfeldes eine besondere Signifikanz, wie aus den folgenden Aussagen von Daimler Manager und ZF- Controller entnommen werden kann:

**Interview DD:** *Was ich auch als wichtige Aufgabe ansehe, ist eigentlich diesen Begriff noch ein bisschen weiterzufassen. Also nicht nur immer im Sinne kurzfristige operative Planung und Forecast und Ist-Analyse und Abweichungen, sondern auch das Thema Business- Development, also so ein bisschen eine Strategiefunktion zu geben.*<sup>213</sup>

**Interview TD:** *[...] Wir müssen es schaffen, dass das Unternehmen langfristig existiert und kontinuierlich wächst, wenn es möglich ist.*<sup>214</sup>

Auch die Unterstützungsfunktion vom Entscheidungsprozess sowie die Kostendeckung werden vom interviewten Controller des ZFs als wesentliche Aufgaben genannt.

**Interview TD:** *Zunächst sollen sie die richtigen Entscheidungen treffen, um Unternehmensführung zu unterstützen. Dies erfolgt durch die Berechnung der geringsten Kosten.*<sup>215</sup>

### **Controllerbild:**

Im Laufe des Interviews wird von den befragten Gesprächspartner verlangt, die Rolle des Controllers in ihrem Unternehmen darzustellen. Das vom interviewten Controller herauskommende Controllerbild ist der Business Partner und wird folgendermaßen bestätigt:

**Interview DD:** *Wenn Sie bei Daimler diese Frage stellen, werden Sie diese Antwort hören: Business Partnering. Das ist so die Rolle des Controllers, ob das eigene Fremdbild immer so zusammenpasst, ist wieder was anderes. Aber ich denke in der Türkei wird schon wahrgenommen als Partner.*<sup>216</sup>

**Interview TT:** *[...] dass es eine Rolle als ein Business Partner sein, d.h. Business Partner von Management.*<sup>217</sup>

---

<sup>213</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 1. Frage

<sup>214</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 1. Frage

<sup>215</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 1. Frage

<sup>216</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 2. Frage

<sup>217</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 2. Frage

Der Interviewpartner von BASF fügt neben dem Partner des Managements als Controllerbild weitere verschiedene Bilder des Controllers, wie den Entrepreneur, Leiter, Bremser<sup>218</sup>, die Unterstützung der Unternehmensführung und die Lotse<sup>219</sup> sowie den Leiter bei.

**Interview TT:** [...] *Dadurch ist er Entrepreneur und Leiter. Und er unterstützt und analysiert aller Art von Geschäft. Eine Rolle als Korrektur gegenüber der Unternehmensführung, wer immer den Advocatus Diaboli spielt. [...] Er ist Lotse für Management und Leiter (Guiding).*<sup>220</sup>

### **Begründung der Unterschiede im Controlling:**

Um zu verstehen, warum und wie sich die Auffassungen des Controlling verschiedener Ländern unterscheidet, sollte zunächst Klarheit über die grundsätzlichen Einflussgrößen der Controlling-Gestaltung geschaffen werden. Als wichtige Einflussfaktoren für divergierende Controlling-Systeme werden die Ausbildung und Professionalisierung von Controllern genannt.<sup>221</sup> In diesem Zusammenhang werden die Interviewpartner gefragt, ob sich die Absolventen der türkischen Hochschulen gut auf ihre Aufgaben in Controlling vorbereiten. Der türkische Interviewpartner von ZF beurteilt die universitäre Ausbildung von Controllern in beiden Ländern in Bezug auf theoretische Ausprägungen insgesamt kritisch. Nach seiner Meinung herrscht aber in Deutschland im Vergleich zur Türkei mehr Praxisorientierung und Selbständigkeit, die als persönliche Eigenschaft auch eine große Rolle spielt und die er in der Türkei bemängelt. So weist er die Differenzierung Controllingausbildung der Hochschulen in beiden Ländern nach:

**Interview TD:** [...] *basiert es auf BWL und auf einer Menge von Auswendiglernen, aber hier basiert es mehr auf auswendig zu lernen. Hier wenn man das Buch auswendig lernt, dann wird man die Prüfung bestanden. Aber in Deutschland ist mehr auf Praxis gerichtet und dort ist die Selbstständigkeit etwas mehr fortgeschritten. Also, wir müssen unsere Kollegen hier drängen.*<sup>222</sup>

Nichtdestotrotz können die Absolventen in der Türkei mit der Zeit überwiegend durch berufliche Praxis lernen und sich qualifizieren. Doch der Mangel an der

---

<sup>218</sup> Für die Übersetzung wurden folgende Begriffe der Literatur von Weber und Schäffer verwendet. Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014), S. 16

<sup>219</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, U. (2014), S. 16

<sup>220</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 2. Frage

<sup>221</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 26.

<sup>222</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 4. Frage



Controllingsausbildung an Hochschulen in der Türkei wird von den interviewten Controllern von ZF und BASF betont und mit folgenden Aussagen verdeutlicht:

**Interview TD:** [...] Die Absolventen in Deutschland können direkt nach dem Studium eingestellt werden. Die Hälfte von unseren Leuten wird im Beruf trainiert, darüber hinaus gibt es in der Zeit nicht mehr den Abstand.<sup>223</sup>

**Interview TT:** Leider gibt es sowieso keinem Schwerpunkt als Controlling an der Universitäten in der Türkei. [...] sie lernen während der Arbeit. An solchen Universitäten lernen sie die Theorie oder am Arbeitsplatz machen sie praktisch.<sup>224</sup>

Darüber hinaus wird in der Literatur erklärt, dass Controlling in Deutschland hingegen eher eine an Universitäten unterrichtete Disziplin als eine vollwertige Profession ist. Bei den deutschen Controllern führt der Weg in den Beruf häufig über einen Hochschulabschluss. So haben sie ihr Studium mehrheitlich im Controlling oder in einer anderen Spezialisierung der Betriebswirtschaftslehre abgeschlossen.<sup>225</sup>

Dadurch wird bestätigt, dass die Einstiegsqualifikationen des Controllers in Deutschland und in der Türkei voneinander abweichen. Der interviewte Daimler Manager unterstreicht dagegen, dass türkische Absolventen eine gute Ausbildung haben und generell als gut bewertet werden.

**Interview DD:** Grundsätzlich finde ich die Kollegen, die hier arbeiten bei uns im Team, sehr gut und sie sind sehr gut ausgebildet. Wir haben allerdings, ich glaube auch so ein bisschen einen Wettbewerbsvorteil als Mercedes, weil wir im Moment zum Glück einer der beliebtesten Arbeitgeber sind, gerade von Hochschulabsolventen. Dann haben wir auch die Möglichkeit die guten Leute auszusuchen und schon relativ frühzeitig Praktikanten im Entwicklungsprogramm an uns zu binden.<sup>226</sup>

Die Kritik an der Ausbildung von Controllern in der Türkei ist nach dem Gesprächspartner von Daimler Manager ein Vorurteil. Und seiner Meinung nach ist ein Vergleich zwischen Deutschland und der Türkei in Bezug auf die Controllingsausbildung aufgrund der unterschiedlichen Struktur nicht möglich.

**Interview DD:** Das ist so das Vorurteil. Das man sagt, dass ich teilweise gehört habe. Ich merke auch, wenn mein Manager mir dann sagt: Es ist schwierig immer wieder neue Leute anzulernen, aber man muss ja auch immer wieder fragen. Also wir haben hier sehr viele Junge Leute, die direkt

---

<sup>223</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 4. Frage

<sup>224</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 4. Frage

<sup>225</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 26f.

<sup>226</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 4. Frage

*von der Hochschule kommen. In Deutschland kann ich es schwer vergleichen, weil die Struktur ganz anders ist. Das Durchschnittsalter ist hier sogar 30. In Deutschland ist es weit über 40 in vergleichbaren Bereichen. Daher ist es auch schwer zu sagen. [...] wie gesagt, wie kriegen hier die besten Leute von den Unis. Das ist in jedem Unternehmen vielleicht in jedem anders.<sup>227</sup>*

Er erklärt wiederum, dass durch die Wettbewerbsvorteile der Daimler sowieso tendenziell eher hochqualifizierteres Personal eingestellt wird.

#### **4.5.3. Kulturell bedingte Störfaktoren in Planung und Kontrolle**

Im Kontext der vorliegenden Arbeit wurden, insbesondere aus der Perspektive der Unternehmen, die kulturellen Unterschiede als Einflussfaktor auf das Controlling untersucht. Zur Konkretisierung der kulturell bedingten Problemfelder in der Planung und Kontrolle werden die Problembereiche im Planung- und Kontrollprozess sowie deren Lösungsvorschläge untergeordnet. Des Weiteren werden hier die Beteiligung am Planungsprozess der Mitarbeiter, der Stellenwert der langfristigen Planung und die Detaillierung und der Präzisionsgrad behandelt.

##### **Problembereiche und Lösungsansätze:**

Im durchgeführten Interview werden die Herausforderungen im Planung- und Kontrollprozess aufgeklärt. Jeder interviewte Controller beantwortet diese Frage aus einer anderen Perspektive. Es besteht eine Uneinigkeit hinsichtlich der Herausforderungen im Planung- und Kontrollprozess. Nach Aussage der befragten türkischen Controller der Firma BASF sind die Planungsbemühungen in der Türkei tendenziell eher weniger detailliert als in Deutschland. Er vergleicht zusätzlich die Bedeutungen der Planung sowie deren Detailierungsgrad von Deutschland und der Türkei. In Deutschland erfolgt die Erstellung tendenziell ausführlicher und detaillierter, wie der BASF Controller folglich aussagt.

**Interview TT:** *[...] planen und analysieren die deutschen alle Prozesse und prognostizieren aller möglichen Risiken und planen. Aber in der türkischen Kultur gibt es keinen so detaillierten Plan, es wird mehr Grob Planung erstellt. Dann denken wir, dass es später schaffen kann. Die*

---

<sup>227</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen III. Teil, 4. Frage

*Hindernisse oder Schwierigkeiten, die sie begegnen werden, denken sie, dass sie an diesem Tag lösen können.*<sup>228</sup>

In diesem Rahmen identifiziert der Gesprächspartner von Daimler im Verlauf des Interviews drei wesentliche Herausforderungen, wie die Zeitleiste, Dauer und die Geschwindigkeit des Planungsprozesses sowie den höheren Detaillierungsgrad der Planung. Die Zeitleiste ist ein Problembereich, der zu einem langsamen und zeitaufwendigen Planung- und Kontrollprozess führt und eine Prognose erschwert sowie die Durchführung der eventuellen Maßnahmen verhindert. Darüber hinaus kann dies eine Vorhersage über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens sowie über deren wirtschaftliche Zusammenhänge erschweren. Im Gegensatz zum anderen Interviewpartner der BASF wird hier (Interviewpartner DD) der hohe Detaillierungsgrad im Planungsprozess als weitere Kritikpunkt gesehen, welche gerade im flexiblen und dynamischen Umfeld der strategischen Planung den entsprechenden Prozess verlängert. Die detaillierte und ausführliche Planung in deutschen Unternehmen der Türkei weist damit eine exakt höhere Komplexität auf.

**Interview DD:** *Das Hauptproblem bei Daimler ist sicher das Thema Zeitleiste in vielen dieser Prozesse, die einfach viel zu lang dauern, während wir uns viel zu stark aber klassisch auf so bestimmte Vorhersagen verlassen und uns für das nächste Jahr beschränken. Also wir haben keine prädiktive Analytik, keine mögliche Vorhersagequalität, die wir also schnell im Sinne verschiedenster Szenarien anpassen können. [...] Und gleichzeitig sogar auch, wenn wir strategische Planung machen, besteht eine große Detaillierung und das dauert einfach viel zu lange im einem flexiblen und dynamischen Umfeld, wo wir uns heute bewegen, bestehen zu können. [...] Das Problem ist, wir sind so ein bisschen gefangen in den Anforderungen, weil wir als Gesellschaft letztendlich das abgeben müssen, was Konzern Standard ist und der ist sehr detailliert.*<sup>229</sup>

Um die oben erwähnten Herausforderungen abzustellen, wird darüber hinaus die Szenarioanalyse im befragten Unternehmen durchgeführt:

**Interview DD:** *Wir müssen immer wieder versuchen irgendwo auch ohne die perfekten Systemlösung einigermaßen verlässliche Szenarien auch mal darzustellen, auf einer relativ hoch*

---

<sup>228</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 1. Frage

<sup>229</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 1. Frage

*agierten Ebene, wo ich sage, da setzt ich mit zwei/drei Experten hin und dann rechnen wir das ein bisschen unter verschiedensten Annahmen, aber das ist, was wir viel zu wenig machen.*<sup>230</sup>

Außerdem weist ein Interviewpartner der ZF darauf hin, dass sie in Bezug auf den Planung- und Kontrollprozess bisher keine Schwierigkeiten gehabt haben, da sich die Mitarbeiter des Unternehmens ihrer Aufgaben bewusst sind.

**Interview TD:** *In Bezug auf unsere eigene Firma haben wir eine Chance, dass wir diese Aufgaben nicht alleine erledigen sollen, sondern alle Einheiten zusammen arbeiten müssen, um diese Aufgabe erledigen zu können. Also muss der Kollegen in der Verkaufsabteilung wissen, was ich von ihm im Monat 2, verlange, muss er schon vorbereiten.*<sup>231</sup>

Ein deutlicher Vorteil der Standardisierung entsteht durch den verhältnismäßig geringen technischen und organisatorischen Aufwand, da die Abläufe für die Planung und Kontrolle sowie für die Informationsversorgung nach einheitlichen Vorgaben für alle Auslandsgesellschaften gleich sind.<sup>232</sup> Dabei spielt auch bei der Firma BASF und ZF die Standardisierung der Organisationseinheiten eine große Rolle.

### **Beteiligung der Mitarbeit am Planungsprozess:**

Unter diesem Abschnitt wird im durchgeführten Interview die Beteiligung am Planungsprozess der türkischen Mitarbeiter untersucht. Die Befragten Interviewpartner von ZF und BASF verweist darauf, dass alle Mitarbeiter am Planungsprozess teilnehmen.

**Interview TD:** *Jeder beteiligt sich an diesem Prozess, wenn wir sagen als Buchhaltung, dann brauche ich einige Daten, die es mir gegeben werden müssen. [...] Natürlich, was mit der Umsätzen ist, dann bekomme ich von Kollegen in der Verkaufsabteilung. Also müssen wir mit allen Abteilungen zusammen arbeiten.*<sup>233</sup>

**Interview TT:** *Es wird mit den zuständigen Abteilungen zusammen erstellt. Wenn es um Kostenplanung geht, dann wird es mit dieser Abteilung zusammen gemacht. Wenn es sich um Finanzplanung geht, dann erstellen wir es zusammen.*<sup>234</sup>

**Interview DD:** *Das sehe ich jetzt auch nicht unbedingt viel anders als in Deutschland.*<sup>235</sup>

---

<sup>230</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 1. Frage

<sup>231</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 1. Frage

<sup>232</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 271f.

<sup>233</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

<sup>234</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

<sup>235</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

Auch der Controller der BASF wird gefragt, ob der Vorstand bzw. die übergeordnete Ebene erwartet, dass eine geringere Beteiligung der Mitarbeiter am Planungsprozess stattfindet wird.

**Interview TT:** *Nein, Controller ist zuständig für die Planung. Controller leitet dieser Prozess und der Vorstand ist Entscheidungsträger.*<sup>236</sup>

Im Gegensatz zu anderen Interviewpartner kritisiert der deutsche Controller von Daimler, dass die türkischen Mitarbeiter selbst nicht bevorzugen am Planungsprozess teilzunehmen. Wie der interviewte Controller behauptete, wird der kulturellen Besonderheit eine hohe Bedeutung zugesprochen.

**Interview DD:** *Das ist auch so ein bisschen ein kulturelles Thema, dass die Mitarbeiter sehr stark in ihrem Bereich sind. Also ich bin jetzt hier im Controlling, ich bin für das verantwortlich, ich will meine Job Description, das ist meine Stelle und das mache ich, aber ich muss nicht noch den Job von Einkäufer oder von den Entwickler oder von irgendeinem anderen machen. [...] direkt nicht in der Stellungsbeschreibung steht, auch mal irgendwo einen Impuls setzen. Von daher ist also Planung nicht so beliebt, aber man macht mit, aber man muss die Leute immer wieder erinnern. Es ist auch so, dass oft immer Ausreden kommen oder oft vielleicht auch berechtigte Ausreden kommen.*<sup>237</sup>

Bei der erfolgreichen Bewältigung der Controllingaufgaben nach Aussage von Interviewpartner DD sind im Gastland neben den kulturellen Besonderheiten der Mitarbeiter die analytischen Fähigkeiten und die Charakteristika der Mitarbeiter relevant.

**Interview DD:** *Ich sage: `ich kann jetzt dies und das nicht, weil mir die Information fehlt`. Da würde mich manchmal einfach wünschen, dass man einfach selber starker aussagt: `ich habe jetzt vielleicht hier nicht von dem Entwickler die genaue Entwicklungsplanung für das Projekt bekommen, aber ich kenne die Hauptparameter, ich mache jetzt eine Abschätzung` und dann kann man das auch als Controller machen und sagen: `so, das ist jetzt meine Einschätzung` [...] aber ich kann jetzt auch hier mal unternehmerisch zu sagen: `Das ist jetzt meine Annahme und dazu stehe ich auch.*<sup>238</sup>

Das Verhalten der Mitarbeiter lässt sich mit dem kulturellen Aspekt erklären. Demensprechend ist die höhere Bedeutung der Hierarchie in der Machtdistanz als

---

<sup>236</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

<sup>237</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

<sup>238</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

Kulturdimension auf Hofstede zurückzuführen. So hat in der Türkei diese Kulturdimension einen relativ hohen Wert von 66 und dagegen weist Deutschland einen niedrigeren Wert von 35 auf.<sup>239</sup> Länder mit hoher Machtdistanz<sup>240</sup>, wie die Türkei, zeigen tendenziell eher Hierarchieebenen, da Hierarchien als ein natürliches Ergebnis der Ungleichheit wahrgenommen werden<sup>241</sup> wie der interviewte Controller zum Ausdruck bringt.

**Interview DD:** *Das ist oft dieses Fingerpointing: Das ist ein anderer, der hat nie also, kann ich jetzt auch nicht. Wo man dann schnell zu Manager geht und sagt: `Jetzt müsst ihr das lösen`. Dann ist normal der Reflex, der in der Türkei ist: Hierarchie, es ist stark hierarchiegetrieben natürlich und dann soll sich die Hierarchie nochmal streiten. Das sage ich dann: `Hier geht es ja nicht um das Streiten, sondern ich will für das Thema eine Lösung finden. Das ist ja auch nochmal kulturell, jetzt, wo ich so darüber nachdenke.`<sup>242</sup>*

Es gibt im mit dem Daimler Manager durchgeführten Interview noch einen weiteren Punkt bezüglich der kulturellen Perspektiven, der sich wiederum auf diese Kulturdimensionen bezieht. Darüber hinaus weißt Hofstede auf, dass Mitarbeiter mit hoher Machtdistanz sich schwer tun, einzeln und offen mit ihrem Vorgesetzten über etwas zu verhandeln.<sup>243</sup> In Unternehmen aus Ländern mit höherer Machtdistanz (wie der Türkei) erwarten türkische Mitarbeiter im Betrieb von ihrem Vorgesetzten Autorität und akzeptieren diese. Wenn dieser seine Macht nicht zeigt, verlieren sie ihr Vertrauen zu ihm, weil er keine Macht hat. In der Regel wissen deutsche Vorgesetzte nicht, was ihre türkischen Mitarbeiter von ihnen erwarten und dies führt zu Konflikten<sup>244</sup>, worauf der Daimler Manager aufmerksam macht.

**Interview DD:** *Die Wahrnehmung ist: Was der Boss sagt, ist erstmal nach außen per se richtig. Daran musste ich mich auch erstmal gewöhnen. In den ersten Meetings habe ich auch Themen inhaltlich erstmal nicht gewusst, aber bevor ein eigener Mitarbeiter im Meeting etwas anderes sagen würde, schweigen diese lieber. Dann kommt es aber soweit, dass sie mir dann hinterher sagen: `Das war jetzt so aber nicht ganz richtig` und dann sage ich als Deutscher: `wieso sagst*

---

<sup>239</sup> Nach den Ergebnissen der Untersuchung von Hofstede weist die Türkei einen hohen Machtdistanzindexwert (66 auf einer Skala von 0-100) auf, dahingegen die Bundesrepublik Deutschland einen niedrigeren (35). Vgl. Hofstede, G. (1993), S. 40.

<sup>240</sup> Unter der Machtdistanz versteht man das Maß, bis zu dem schwächere Mitglieder von Organisationen und Institutionen die ungleiche Verteilung von Macht hinnehmen bzw. erwarten. Dies stellt Ungleichheit [...] dar, die jedoch von unten und nicht von oben bestimmt wird. (Vgl. Hofstede, G. (1993), S. 40f.)

<sup>241</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 53.

<sup>242</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

<sup>243</sup> Vgl. Tektasli, Y./Heidinger, P.J. (2012), S. 116f.

<sup>244</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 199ff.

*du das denn in dem Meeting`. Ich breche mir hier keinen Zacken aus der Krone, wenn das nicht stimmt.<sup>245</sup> [...] Sie merkt nämlich den klassisch türkischen machtgeprägten Führungsstil.<sup>246</sup>*

Während der Planungsphase einer Arbeit wollen die deutschen Manager immer die Meinung ihrer türkischen Kollegen hören. Sie klagen aber darüber, dass die Türken zurückhaltend bleiben, vorgeschlagene Ideen nicht kritisieren und ihre Ansichten kaum äußern.<sup>247</sup>

### **Stellenwert der langfristigen Planung:**

Zur Untersuchung der langfristigen Planung wurden die interviewten Controller dazu gebeten, die Bedeutungen in ihrem Unternehmen zu erklären. Hierbei betont der Controller von ZF, dass die langfristige Planung einen hohen Stellenwert in diesem deutschen Unternehmen hat. Diese Aussage stimmt mit des Daimler Managers überein. Die strategische Planung spielt dabei eine große Rolle.

**Interview TD:** *Es ist sehr wichtig für uns. [...] Aber wir planen für 5 Jahre und es wird jedes Jahr überarbeitet. Es gibt eine Revision am Ende des Jahres. Dies ermöglicht für die Zukunft (4 oder 5 Jahre) zu prognostizieren. Ich weiß mehr oder weniger die langfristige Planung.<sup>248</sup>*

**Interview DD:** *Langfristige Planung hat hier einen sehr hohen Stellenwert beim Mercedes. Für meine Begriffe auch einen viel zu hohen Stellenwert. Denn langfristig muss ich meines Erachtens mittelbedarf irgendwo planen, wenn ich große Ausgaben in ein klassischen Unternehmen, wie unsere habe, [...] wo ich wirklich große Projekte habe, das muss ich natürlich in Summe Liquiditätseinschätzung wissen, welchen mittelbedarf ich haben muss. Aber jetzt eine Ergebnisplanung über sieben Jahre zu machen, teilweise mit irgendwelchen fragwürdigen Marktprognosen, die ich in X Szenarien rechnen kann.<sup>249</sup>*

Neben dem Stellenwert der langfristigen Planung wird im Rahmen der vorliegenden die Arbeit in Deutschland und in der Türkei verglichen. Dies lässt sich nach kulturellen Perspektiven einrichten. Demensprechend ist die langfristige Planung in allen drei Unternehmen wichtig, aber diese in der Türkei umzusetzen, ist kompliziert, wie folgendes Zitat von ZF-Controller ausdrückt.

---

<sup>245</sup> Hierzu eine weitere Aussage des Controller von Daimler

<sup>246</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 2. Frage

<sup>247</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 260.

<sup>248</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 3. Frage

<sup>249</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 3. Frage

**Interview TD:** [...] wir machen in die erste Phase ein 5-Jahres-Plan, aber ob man es in der Türkei umsetzen kann, das ist ein Fragezeichen. Natürlich kann man das auch im Ausland einfacher machen.<sup>250</sup>

Des Weiteren hat die Planung in der Türkei ein nicht so hohes Gewicht wie in Deutschland, dies belegt die folgende Aussage von Daimler Manager.

**Interview DD:** [...] aber in der Türkei machen die Leute, was man ihnen sagt. Wenn man ihnen sagt, sie sollen es planen, dann planen sie auch.<sup>251</sup>

### **Detaillierung und Präzisionsgrad:**

Nach der Betrachtung des Stellenwertes der langfristigen Planung soll unter diesem Abschnitt in die Detaillierung der Pläne sowie in den Präzisionsgrad in Bezug auf kulturelle Aspekte im deutschen und türkischen Kontext eingegangen werden. Alle drei Interviewpartner merken an, dass die Planungen tendenziell detaillierter und ausführlicher erfolgen als in der Türkei, was für den Leser erwartbar ist.

**Interview TT:** Die Deutschen bevorzugen eher detaillierte Planung und prognostizieren mögliche Risiken, die auf alle Einheiten beziehen. Und Sie ändern sich nicht den Plan. Zuerst diskutieren sie alle Details und untersuchen, dann akzeptieren.<sup>252</sup>

**Interview TD:** In Deutschland erfolgen die Dokumente tendenziell sehr detaillierter und ausführlicher,<sup>253</sup>

Der deutsche Interviewpartner von Daimler veranschaulicht mit den Aussagen der zwei türkischen Controller gleichliegend, dass er einen eher detaillierteren und präziseren Planungsprozess erwartet.

**Interview DD:** Präzisionsgrad, [...] man macht einfach etwas, um erstmal das Ergebnis zu haben und um etwas zu erzählen. Ich denke manchmal, dass es gar nicht so verkehrt ist, das so zu machen. Da können auch die Deutschen ein bisschen etwas lernen, da sie manchmal viel zu viel Präzision und Detaillierung erwarten. Deswegen ist manchmal auch hilfreich nach einer schnellen Einschätzung 80/20 Genauigkeit mal auch den richtigen Impuls zu geben, bevor man in der letzten Detaillierung alles richtig macht.<sup>254</sup>

---

<sup>250</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 3. Frage

<sup>251</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 3. Frage

<sup>252</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 4. Frage

<sup>253</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 4. Frage

<sup>254</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 4. Frage



Diese Aussage des deutschen Controllers beruft sich erneut auf die Unsicherheitsvermeidung als kulturelle Dimension von Hofstede. Dies wurde im Abschnitt 2.3.1. diskutiert und daher wird angenommen, dass die Detaillierung und Präzision der Planung in Deutschland einen höheren Stellenwert als in der Türkei besitzen. Darüber hinaus widerlegt dieses Ergebnis die Aussage von Hofstede. Nach Hofstede verlangen die Gesellschaften mit höherer Unsicherheitsvermeidung mehr formale Regeln und Manager sind in mehr Details einer Routinebasis involviert. Die größere Einbindung des Managements in die Details erhöht die Nachfrage nach einem präziseren Reporting. Zur Reduktion unvorhergesehener Situationen spielt entsprechend die Kontrolle eine wichtige Rolle.<sup>255</sup> In diesem Zusammenhang sollte nach Hofstede die Unsicherheitsvermeidung in Deutschland höher sein als in der Türkei, was aber dem Gegenteil der Wahrheit entspricht. Deswegen ist diese Aussage von Hofstede umstritten.

Die Verfasserin beobachtete die individuellen Verhalten und allgemeine Haltungen der deutschen und türkischen Controller am Arbeitsplatz, um die Unterschiede bei den Kulturangehörigen zu überprüfen. Besonders auffallend war, dass der deutsche Interviewpartner vorherig gesendete Unterlagen für das Interview detailliert und ausführlich analysierte, was nicht der Fall für den türkischer Interviewpartner war. In anderen deutschen Unternehmen wurde mit einem türkischen Mitarbeiter kurz vor dem Interview ein Gespräch über die kulturellen Besonderheiten der deutschen und den daraus resultierenden Problemfeldern durchgeführt. Nach der Aussage des türkischen Mitarbeiters; „die deutschen sind sehr detailliert, z.B. vom Hauptsitz der Unternehmen in Deutschland wurden immer detaillierte Dokumenten verlangt, aber die aufgeführten Unterlagen gemäß der türkischen Steuergesetze zu verschaffen ist nicht möglich. In diesem Sinne haben wir ein Problem.“<sup>256</sup>

#### **4.5.4. Kulturell bedingte Störfaktoren in der Informationsversorgung**

Kulturelle Unterschiede beeinflussen nicht nur die Planung- und Kontrolle sondern auch die Informationsversorgung, welche eine weitere Kernaufgabe des Controlling

---

<sup>255</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 54.

<sup>256</sup> Ein Gespräch mit einem Mitarbeiter in Finanzabteilung.

darstellt<sup>257</sup>. Auf diesen Hintergrund beruhend ist es erforderlich, kulturell bedingte Störfaktoren in der Informationsversorgung mit den Unterkategorien Informationsfluss im Controlling, Stellwert des persönlichen Gesprächs und informelle Informationen zu betrachten.

### **Informationsflüsse im Controlling:**

Damit der Einfluss der kulturellen Faktoren auf die Informationsversorgung bestimmt werden kann, wurden die Interviewpartner gebeten, die Problembereiche beim Zugang zu controllingsrelevanten Informationen in ihrem Unternehmen zu benennen. Der Interviewpartner von Daimler identifiziert zwei zentrale Problembereiche bei der Informationsversorgung: Dauer des Zugang zu Informationen und die Art der gelieferten Informationen sowie das zur Verfügung stellen der Daten.

***Interview DD:** Ja gut, es ist immer die Frage. Unsere ganzen IT-Kollegen und IT- Landschaft ist bei Daimler teilweise ausbaufähig. Da hat jeder so seine eigene Lösung über die Jahre oder Jahrzehnte kreiert. Das ist sicherlich eine Schwierigkeit, was wir stückweit versuchen mit diesen einheitlichen Reports zu lösen. Aber das braucht einfach Zeit. Hier ist es wirklich so, dass man die Sachen oft zusammen suchen muss. Gerade wenn man aus der Vergangenheit mal Daten sucht, ist oft nicht so leicht und das andere ist natürlich dann der Umgang. Was sie wahrscheinlich hier eher fragen. Also wie kriege ich die Informationen von den Vertriebskollegen den Produktionskollegen, wenn es um die kritischen Themen geht. Da ich glaube so eine gewisse Empathie bzw. gewisse Emotion-Intelligent notwendig, um dem Gegenüber den Eindruck zu vermitteln, dass jetzt nicht sein Gegner ist, sondern eigentlich versucht gemeinsam etwas für das Unternehmen zu erreichen.<sup>258</sup>*

Durch das einheitliche EDV- System in allen Tochtergesellschaften im BASF und ZF Unternehmen wird die Leichtigkeit des Zugangs zu relevanten Informationen im Controlling ermöglicht. Dazu werden auch stockende Informationsflüsse, die erhebliche Informationsasymmetrien<sup>259</sup> zwischen Mutter –und Tochtergesellschaften verursachen, behoben. Internationale Standardisierungen im Controlling sind für eine einheitliche und zielführende Konzernsteuerung erforderlich.<sup>260</sup> Die Abläufe für die Informationsversorgung sowie Planung und Kontrolle sind nach einheitlichen Vorgaben für alle

---

<sup>257</sup> Hierzu siehe auch Abschnitt 2.4.1.

<sup>258</sup> DD, Anhang B, Leitfragen V. Teil, 1. Frage

<sup>259</sup> Siehe hier auch den ausführlichen Abschnitt 2.4.1

<sup>260</sup> Vgl. Perlitz, M. (2004), S. 570.

Auslandsgesellschaften gleich, deswegen entsteht durch die Standardisierung ein deutlicher Vorteil. In diesem Zusammenhang haben diese Unternehmen im Rahmen der Standardisierung im Controlling keine Hindernisse während der gelieferten Informationen, wie in den folgenden Zitaten der Interviewpartner der ZF und BASF ersichtlich ist.

**Interview TD:** *Wie können Informationen bekommen, wo wir sind. Ich kann die Daten aus der Muttergesellschaft auch bekommen und ich kann die Daten von Firmen in dieser Region bekommen. [...] Ich habe keine Schwierigkeiten, irgendwelche Daten auf dem System zu bekommen.*<sup>261</sup>

**Interview TT:** *Es gibt keine Informationen, die der Controller nicht zugreifen kann. Durch der erteilten Genehmigung ist der Controller die zuständige Stelle, sonst er kann seine Aufgabe nicht erledigen, so muss er alle benötigten Informationen erhalten, damit er die Erkenntnisse ableiten kann.*<sup>262</sup>

Folglich ergänzen die Interviewpartner der ZF und BASF, dass sie durch die Anwendung von einem computergestützten Informations- und Kommunikationssystem auf die Daten der Muttergesellschaften sowie anderer Gesellschaftseinheiten zugreifen können und auch der umgekehrte Zugriff dadurch erlaubt ist.

**Interview TD:** *Es gibt SAP, der deutsche Software ist und bei uns gibt es Navision, die Microsoft Software ist. Die Kollegen, die Navision haben, verbinden sich schon bald an SAP. Wir laden unsere Tabellen auf das System und wir können auch die von uns gewünschten Informationen aus dem System herunterladen. Ich meine, findet es nicht mündlich statt.*<sup>263</sup>

**Interview TT:** *Informationen werden mit Hilfe dem Computer-Systemen ermittelt. Es gibt Kostensysteme, Verkaufssysteme, es gibt viel verschiedene Reporting-Systeme. Sie können auf die gewünschten Informationen zugreifen, was sie brauchen.*<sup>264</sup>

### **Stellenwert der persönlichen Kommunikation:**

Kulturelle Differenzierung beeinflusst die gelieferten Informationen, wie die oben bei den Problemfeldern erwähnte Aussage vom Daimler Manager darstellt. Um dieses Hindernis zu überwinden, werden im Unternehmen für die erforderlichen Informationen persönliche

---

<sup>261</sup> TD, Anhang B, Leitfragen V. Teil, 1. Frage

<sup>262</sup> TT, Anhang B, Leitfragen V. Teil, 1. Frage

<sup>263</sup> TD, Anhang B, Leitfragen V. Teil, 1. Frage

<sup>264</sup> TT, Anhang B, Leitfragen V. Teil, 1. Frage

Beziehungen aufgebaut. Auch die Unternehmenskultur spielt hier eine große Rolle. Dies wird in der nachstehenden Aussage vom Daimler Manager deutlich.

**Interview DD:** [...] Wir versuchen das Netzwerk aufzubauen, um damit das Signal auch auch zu setzen, dass man den anderen jetzt nicht als Gegner wahrnimmt, sondern schon noch als Partner. Aber ich glaube aus der Perspektive der türkischen Kultur ist schon man zwar am Ende eine Familie Mercedes Benz – Türkei. [...] Das ist genau der Punkt. Also auf einer persönlichen Ebene ist einfach notwendig, erstmal die Beziehungsebene aufzubauen, um Informationen dann auch zu gelangen.<sup>265</sup>

Genau wie in anderen Unternehmen kommt im Controllingbereich des Unternehmens Daimler ein teilweise standardisiertes System vor.

**Interview DD:** Weil wir auch das nach Deutschland berichten müssen. Ob Planungsunterlagen oder Ist-Analyse, sind die bestimmte Methoden und Standards, die vorgegeben und schriftlich sind.<sup>266</sup>

### **Bedeutung der Informellen Informationen:**

In der vorliegenden Arbeit wurde auf den Stellenwert der informellen Informationen beim Meeting und Informationsaustausch in befragten Unternehmen Rücksicht genommen, damit der Einfluss der kulturellen Besonderheiten auf das Controlling analysiert werden kann. Informelle Informationen sind in der Türkei höher gewichtet als in Deutschland. Trotzdem soll der Informationsaustausch schriftlich erfolgen. Dies bekräftigt die folgende Aussage vom Daimler Manager.

**Interview DD:** Ja sicherlich! Das hat in der Türkei eine größere Bedeutung als in Deutschland. Das war für mich auch eine Lernerfahrung. [...]. Es wird sehr viel geredet, aber eben außerhalb der Meetings. Es wird hier sehr viel Gossip und die Leute stehen zusammen und machen sich teilweise Gedanken, [...] auf der einen Seite ist die Beziehungsebene wichtig, um an Einzelgespräche und Informationen zu kommen. Aber am Ende müssen die Standards dann trotzdem schriftlich festgehalten werden. Aber in Deutschland ist es deutlich weniger.<sup>267</sup>

Die oben erwähnte Aussage vom Daimler Controller wird von den anderen befragten Unternehmen BASF und ZF bestätigt.

---

<sup>265</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 2. Frage

<sup>266</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 2. Frage

<sup>267</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 3. Frage

**Interview TT:** *In Deutschland werden Informationen schriftlich ermittelt. Wenn es nicht dokumentiert, ist es weniger wichtig. Obwohl wir dazu neigen, in der Türkei verbal zu kommunizieren, sind die Dinge, die wir sagen, sind sehr wirksam für uns. Nach deutsche Kultur ist der informelle Weg eine Phase, bis sie geschrieben wird.*<sup>268</sup>

**Interview TD:** *Alle Dokumente sind schriftlich formuliert, findet Informationsaustausch nicht mündlich statt. [...] Formelle Informationen (schriftlich) sind für das Unternehmen wichtig, warum es wichtig ist? Hier geht es um die deutschen Firmen. [...] Wenn es kein schriftliches Dokument vorhanden ist, ist es ein Problem in jeder Hinsicht. So muss ich beweisen, wie ich es beweisen kann, wenn ich kein schriftliches Dokument habe. Also, es ist wichtig, deswegen schriftlich abgehandelt werden soll. Also, wenn es nicht schriftlich erfolgt, ist es für mich nicht gültig.*<sup>269</sup>

#### 4.5.5. Kritische Würdigung der weltweiten Standardisierung im Controlling

Wie oben erwähnt, zeigt die Vereinheitlichung des Controlling- Systems für Tochtergesellschaften beim Planung- und Kontrollprozess Vorteile auf und auch die Schnelligkeit in der Informationsversorgung kann als weiterer Vorteil gezählt werden. Durch die Standardisierung entstehen auch einige Nachteile. Hierzu zählen die Vernachlässigung der kulturellen Besonderheit oder Reduzierung der Flexibilität, die zu Fehlentscheidungen der Unternehmensführung<sup>270</sup> führen können. In diesem Rahmen betrachtet der Interviewpartner TD die Punkte, dass das Unternehmen nur ihre eigenständigen Geschäftspolitiken verfolgt und die Ideen des Controllers von den Tochterunternehmen nicht berücksichtigt werden, als kritisch.

**Interview TD:** *Vor allem in deutschen Unternehmen gibt nicht viel Flexibilität und du kannst es nicht so viel in deine eigene Idee bringen, du kannst sogar begrenzt werden. [...] Das ist unsere Schwachstelle als Unternehmen. [...] Sie müssen die Meinung von anderen berücksichtigen und es soll flexibel sein, sonst wie kann man den Leuten betriebswirtschaftlich beraten oder unterstützen?*<sup>271</sup>

In Übereinstimmung mit der Aussage von TD deutet der Interviewpartner DD darauf hin, dass die international agierenden Unternehmen sich also im Spannungsfeld zwischen

---

<sup>268</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 3. Frage

<sup>269</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 3. Frage

<sup>270</sup> Hierzu auch ausführlicher in Hoffjan. (Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 271.)

<sup>271</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen VI. Teil, 1. Frage

regionalen Besonderheiten und der eigenständigen Geschäftspolitik einen Weg bahnen müssen. Die Aussage vom interviewten Controller DD stimmt mit der Literatur überein. So befinden sich gemäß Horváth<sup>272</sup> die Unternehmen mitten in einem Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach weltweiter Standardisierung und der Notwendigkeit nach lokaler Anpassung.

**Interview DD:** [...] man muss versuchen diese regionalen Besonderheiten nicht komplett ausblenden zu wollen, sondern man muss eigentlich ein bisschen gewisse globale Standorts setzen, aber man muss den regionalen Besonderheiten weiterhin in Rechnung tragen. Das ist glaube ich die Kunst, die richtige Balance zu finden zwischen dem, wo man eine Eigenständigkeit weiter beibehalten muss und die Rechnung einer gewissen Identität der türkischen Kultur trägt, aber auch dem, wo man gleichzeitig versucht die Emotionen, die zwischen den Regionen bestehen, rauszunehmen und sich die irgendwann die Führungsorganisationen stärker global funktional das Geschäft betrachten.<sup>273</sup>

#### 4.5.6. Auswertung der Hypothesen

Im Zuge der vorliegenden Arbeit werden hier die sich aus dem Theoriebereich ableitenden Hypothesen überprüft.

##### **Das „deutsche Controlling“ als Exportmodell:<sup>274</sup>**

Um die Übertragbarkeit des „deutschen Controlling“ als System auf andere Länder zu prüfen, wurden alle Interviewteilnehmer gefragt, ob sich das deutsche Controlling-System in ihren ausländischen Unternehmensteileinheiten in der Türkei fortsetzt. Zwei Interviewteilnehmer der BASF und ZF deuten hin, dass das deutsche Unternehmen dieses System in der Türkei weiterführt. Die Beiden Interviewpartner vermerken dazu, dass diese standardisierten Systeme nicht nur in der Türkei sondern auch in jeden anderen Teileinheiten deutscher Unternehmen fortgeführt werden, die befragten Unternehmen folgendermaßen bekräftigen:

---

<sup>272</sup> Vgl. Horváth, P. (1997), S. 82.

<sup>273</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen VI. Teil, 4. Frage

<sup>274</sup> Dieser Begriff wurde aus einem Interview abgeleitet. Internationales Controlling: Interview mit Prof. Dr. Andreas Hoffjan von Alfred Biel. In Controller Magazin, CM Januar/Februar 2011, S. 17.

**Interview TD:** *Ja, absolut. Sie lassen sie nicht einmischen. Es gilt nicht nur für die Türkei, dies gilt für Firmen in allen Ländern. Das heißt, die Situation auf Schweiz ist nicht anders als hier, was ich hier erledige, setzt den Kollegen aus Schweiz das gleiche System dort fort.*<sup>275</sup>

**Interview TT:** *Ja, das ist unser Controlling nicht anders als Deutschland oder Frankreich, es unterscheidet sich nicht von BASFs Italien und BASFs Frankreich, weil sie alle Standard sind. . Es existiert weltweite Standardisierung in BASF-Unternehmen in mehreren Ländern und es ist unabhängig von der Kultur.*<sup>276</sup>

Der deutsche Controller von Daimler weist darauf hin, dass dieses standardisierte System schon in Unternehmensteileinheiten von anderen Regionen weiter durchgeführt wird, aber dieses noch nicht für die Türkei gilt.

**Interview DD:** *Ja genau! Das ist auch das was passiert, wobei es sehr lange dauert, bis Daimler Templates ausgerollt hat. [...]Das gibt es ja in vielen Ländern aber in Türkei noch nicht, aber ich denke auch das wird irgendwann kommen.*<sup>277</sup>

Die Unterschiede oder die Einschränkungen vom „Deutsche Controlling“ im Unternehmen ZF-Türkei gibt es nicht, da im Controlling eine Standardisierung existiert. Aber die lokale Gesetzgebung kann Einschränkungen hervorbringen, wie das folgende Zitat vom Interviewpartner TD äußert.

**Interview TD:** *Wenn die allgemeine Gesetzgebung nicht entgegensteht, ist es nicht beschränkend. Wenn die lokale Gesetzgebung es nicht zulässt, existieren Natürlicherweise die Einschränkungen. Zum Beispiel erstellen wir die Berichte nach IFRS in der Türkei, aber nach türkischer Gesetzgebung gibt es keine IFRS. Deshalb machen wir es nach unserer Gesetzgebung.*<sup>278</sup>

Diese Einschränkungen wurde schon von Pausenberger/Roth in 1997 als wesentliche Störfaktoren des internationalen Controlling in einer empirische Studie erforscht. Die Differierende rechtliche und ökonomische Rahmenbedingung ist eines der wesentlichen Problemfelder des Auslands-Controlling.

---

<sup>275</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 5. Frage

<sup>276</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 5. Frage

<sup>277</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 5. Frage

<sup>278</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 5. Frage

Die Evaluierung, in welchem Ausmaß der Ursprung des Erfolgs der Tochtergesellschaft in der günstige Wirtschaftsentwicklung im Gastland oder in den lokalen Managementfähigkeiten liegt, ist aus Leitstelle nur schwer möglich.<sup>279</sup>

Um die Beschränkungen zu beseitigen wird vom deutschen Controller DD die länderübergreifende Standardisierung im Controlling bzw. die Vereinheitlichung des Controlling-Systems<sup>280</sup> als Ausweg erörtert.

**Interview DD:** *Das ist ja die Idee. Das man sagt: `ich habe eine standardisierte Truck Accounting, ich habe eine standardisierte Struktur eigentlich. Aber wie ich Kostenrechnung mache. Das ist ja genau die Idee hinter diesem einheitlichen Template. Das es aber so heute in der Türkei nicht gibt. In vielen anderen Länder auch bei Daimler, aber so einige große Gesellschaften, wie Nordamerika oder wie Japan mittlerweile. Die sind jetzt dabei auf dieser einheitlichen SAP.*<sup>281</sup>

Die befragten Unternehmen BASF und ZF setzen das deutsche Controlling-System in ihren ausländischen Unternehmensteileinheiten in der Türkei fort.

Die Hypothese 1 wird insofern für das Unternehmen BASF und ZF bestätigt, dagegen ist dies für das Unternehmen Daimler nicht der Fall. Nichtsdestotrotz erfolgt die Durchsetzung von Standardisierungen im Controlling in einigen großen Gesellschaften von Daimler.

### **Bedeutung der Improvition und Flexibilität:**

Um die kulturellen Einflussfaktoren des Planung- und Kontrollprozesses zu prüfen, wird angenommen, dass in der Türkei die Improvisation und Flexibilität im Planungsprozess im Vergleich zu Deutschland mehr Bedeutung haben.

Wie die folgende Aussage vom interviewten deutschen Manager im Daimler darauf verweist, haben die Improvisation und Flexibilität im Planungsprozess in der Türkei einen höheren Stellenwert als in Deutschland, obwohl das System in Bezug auf das Controlling standardisiert ist. Die interviewten türkischen Controller stimmen dieser Aussage vom Daimler Manager zu. Hierbei spielt auch die weltweite Standardisierung im Controlling eine entscheidende Rolle. Dieses Thema behandelt der türkische Controller von BASF, nicht als Institution, sondern als Person.

---

<sup>279</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 17.

<sup>280</sup> Hierzu auch ausführlicher im Buch von Hoffjan. (Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 269f.)

<sup>281</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen II. Teil, 5. Frage



**Interview DD:** *Das stimmt so ein Stückweit schon, würde ich sagen. Ich meine, wir haben alle ähnliche, detaillierte Systeme und Umgebungen, in denen wir die Planung machen aber wie wir es dann vielleicht im Endeffekt umsetzen, ist hier schon manchmal ein bisschen hemdsärmeliger einfach.*<sup>282</sup>

**Interview TD:** *Ja, die Deutsche sind nicht so flexibel oder spontan. [...] Im Allgemeinen hat unsere Firma keine Spontaneität oder Flexibilität: Aber wir können sagen, dass wir flexibler sind als in Deutschland. Sowieso ermöglichen diese Wechselkursschwankungen die Flexibilität, den wir gerade erwähnt haben. Ob sie wollen oder nicht, ist man dazu gezwungen, flexibel zu sein.*<sup>283</sup>

**Interview TT:** *Planungsprozess ist nicht flexibel. Es kann hier nicht flexibel gestaltet werden. Was ich am Anfang gesagt habe, es gibt keinem strukturellen Unterschied zwischen der Türkei und Deutschland, darf es auch nicht sein. Da die Strukturen, Prozess und Systeme Standard standardisiert sind. Aber wir haben als Person unterschiedliche Verhaltensweisen, deswegen gibt es Unterschiede zwischen beispielweise Alexandra in Deutschland und ich in der Türkei im Rahmen der kulturellen Besonderheiten, sonst ist das Prozess oder System gleich. Es gibt keiner solchen Flexibilität, also das System erlaubt sowieso nicht.*<sup>284</sup>

Wie in den obigen Zitaten ersichtlich ist, spielt die Improvisation und Flexibilität in der Türkei eine zentrale Rolle. Somit wird die getroffene Annahme bekräftigt, wobei dies der türkische Controller von BASF nach Personen bewertet.

### **Pflege und Aufbau von sozialen Netzwerken:**

In Bezug auf kulturelle Dimensionen von Hofstede zeigen die deutschen Kulturen einen eher maskulinen Charakter während die türkische Kultur einen eher femininen Charakter besitzt. Darüber hinaus hat die zwischenmenschliche Beziehung in einer femininen Kultur eine höhere Bedeutung. So spielt die persönliche Kommunikation in der Türkei eine große Rolle.<sup>285</sup> In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass in der Türkei vom Controller die Pflege und Aufbau seines Netzwerks erwartet wird, damit von ihm die relevanten Informationen erhalten werden. In der Türkei wird zur Leichtigkeit des Zugangs zu relevanten Informationen von den Controllern erwartet ihr Netzwerk

---

<sup>282</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 5. Frage

<sup>283</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 5. Frage

<sup>284</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen IV. Teil, 5. Frage

<sup>285</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.5.4., und ausführlicher im Buch von Hoffjan. (Vgl. Hoffjan, A. (2009), S.46.)

aufzubauen und zu pflegen. Für alle drei Interviewpartner wird somit diese Annahme folgenderweise bestätigt.

**Interview DD:** *Ja! die Beziehungsebene, ich würde auch bestätigen. [...] Ich habe Mercedes Türkei innerhalb des Unternehmens bezogen, also ich würde jetzt nicht erwarten, dass irgendwo meine Mitarbeiter außerhalb informieren, mir dann entsprechenden Analyse geben... [...] Ich sehe, dass es hier funktioniert. Ich persönlich sehe es teilweise ein bisschen kritischer, es müssten auch ohne soziales Netzwerk mehr Sachen funktionieren. In Deutschland funktionieren vielleicht Sachen ohne diese Netzwerk.*<sup>286</sup>

**Interview TD:** *Nein, unsere Firma hat von mir keine solche Erwartung. Im Gegenteil, es gibt so genannte Compliance<sup>287</sup> bei ZF. [...] Ja, die türkischen Unternehmen machen so etwas.*<sup>288</sup>

**Interview TT:** *Ja, in der Tat es tatsächlich indirekt existiert, weil sie mit gute Beziehungen diese Informationen eher schneller erhalten.*<sup>289</sup>

Wie bereits in den vorstehenden Zitaten ersichtlich ist, gilt dieses Phänomen, welches sogar der deutsche Interviewpartner kritisch beurteilt, für deutsche Unternehmen nicht. Seiner Meinung nach soll der Controller die benötigten Informationen ohne Beziehungsebene erhalten.<sup>290</sup> Dahingegen haben in deutschen Unternehmen die Protokolle der Managementanweisungen ein hohes Gewicht. Das bekräftigen folgende Aussagen der Unternehmen BASF und ZF.

**Interview TD:** *Es gibt so eine Seite in ZF, wir nennen sie als ZF-Net. Dort finden Sie alle Managementanweisungen. Und wenn Sie irgendwelche Informationen benötigen, können Sie es aus diesem Netzwerk herausholen.*<sup>291</sup>

**Interview TT:** *Die Managementanweisungen sind in der BASF sehr wichtig und wird es regelmäßig geprüft.*<sup>292</sup>

---

<sup>286</sup> DD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 5. Frage

<sup>287</sup> Vgl. Compliance-Grundsätze von ZF, URL: [https://www.zf.com/corporate/de\\_de/company/corporate-governance/compliance\\_the\\_right\\_way/compliance\\_principles/principles.html](https://www.zf.com/corporate/de_de/company/corporate-governance/compliance_the_right_way/compliance_principles/principles.html), (Abruf: 28.09.2017).

<sup>288</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 5. Frage

<sup>289</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 5. Frage

<sup>290</sup> Siehe hier auch ausführlicher im Zitat von Interviewpartner DD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 2. Frage

<sup>291</sup> TD, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 4. Frage

<sup>292</sup> TT, Anhang B, Leitfadenfragen V. Teil, 4. Frage

## **5. DISKUSSION**

Im fünften Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse aus der durchgeführten Untersuchung dargestellt. Die Ergebnisse werden im diesen Kapitel zunächst mit Rückgriff auf bestehende Theorien miteinander in Bezug gesetzt und diskutiert. Hierbei ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit Implikationen für das interkulturelle Controlling. Darüber hinaus werden einige Limitationen bzw. die Begrenzung der Forschung, die beachtet werden muss, erörtert.

### **5.1. INTERPRETATION AUS DER KULTURELLEN PERSPEKTIVE**

Mit der vorliegenden Arbeit wurde die Auswirkung der kulturellen Unterschiede auf das Controlling für deutsche Unternehmen, die in der Türkei agieren, mit Hilfe von der empirische Studie geprüft und die daraus resultierenden Problembereiche identifiziert. Das Ausmaß der kulturellen Distanz wird hinsichtlich der kulturvergleichenden Studien auf Basis der Kulturdimensionen von Hofstede operationalisiert. Wie aus den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung ersichtlich ist, beeinflussen kulturell bedingte Divergenzen, wie Wertorientierungen, Werte Verhaltensweisen, den Planung-und Kontrollprozess sowie die Informationsversorgung in international agierenden Unternehmen. Um die entsprechenden Störfaktoren zu überwinden dürfen daher die kulturellen Einflussfaktoren nicht außer Acht gelassen werden.

Durch die Untersuchung wurde herausgefunden, dass die Planungsbemühungen in Deutschland sehr detailliert und genau angeführt werden. Dies ist dagegen in der Türkei nicht der Fall. In beiden Ländern können diese Unterschiede der Planungsbemühungen aus kultureller Aspekt mit den Unterschieden der Kulturdimension die Unsicherheitsvermeidung erklärt werden. Obwohl die Ergebnisse von Hofstedes Studie hinsichtlich der Unsicherheitsvermeidung diesbezüglich im Widerspruch stehen, lässt sich in der vorliegenden Arbeit erkennen, dass in Deutschland versucht wird, mit Hilfe von ausführlichen Planungen die unsicheren Situationen bezüglich der zukünftigen Gegebenheiten zu prognostizieren sowie über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens eine Voraussage zu treffen und darüber hinaus den Entscheidungs-

findungsprozess zu vereinfachen.<sup>293</sup> Dagegen erfolgen die Planungs-bemühungen in der Türkei weniger detaillierter, was einerseits die Vorhersage von eventuellen Risiken verhindert. Aber andererseits wird festgestellt, dass ein höherer Detaillierungs- und Präzisionsgrad in der Türkei als dysfunktional wahrgenommen werden, da die Erstellung einer Investition benötigt wird und sie die Flexibilität vermindern, die besonders für die effiziente Integration an die sich dauernd ändernde Rahmenbedingung erforderlich ist. Des Weiteren nehmen türkische Controller am Planungsprozess in deutschen Unternehmen in der Türkei teil, was in der vorliegenden Studie deutlich wird. Aber die kulturgeprägten Verhaltensweisen der türkischen Mitarbeiter werden als weitere kulturelle Einflussfaktoren übertragen. Die Bedeutung der Hierarchie in der Türkei ist deutlich höher als in Deutschland. Die Unterschiede können aus kulturellen Aspekten auf die Unterschiede in den Kulturdimensionen der Machtdistanz basieren. Was wiederum darauf verweist, dass die Hierarchie und ungleiche Machtverteilung in der Türkei stärker als in Deutschland akzeptiert wird, wie die Ergebnisse von Hofstede zeigen. Die langfristigen Planungen besitzen einen hohen Stellenwert in deutschen Unternehmen, aber die Durchführung der langfristigen Planung ist wegen dem dynamischen Umfeld in der Türkei kompliziert. Als weitere Einflussgrößen im Rahmen der Untersuchung im Bereich Informationsversorgung wurden die Dauer des Zugangs zu Informationen und die Zurverfügungstellung der Daten genannt. Beim Informationsaustausch spielen die persönlichen Beziehungen und informellen Informationen in der Türkei eine große Rolle. In deutschen Unternehmen werden die Geschäftsinformationen überwiegend über formelle Wege weitergereicht und es wird ein schriftlicher Informationsaustausch bevorzugt, wie Kartari in seine Untersuchung als Kommunikationsstil ausweist.<sup>294</sup> Dabei ist in Deutschland die persönliche Beziehung weniger wichtig. Diese Unterschiede lassen sich mit der kulturellen Perspektive in Hinblick auf die Maskulinität als Kulturdimension erklären. In diesem Sinne sind zwischenmenschliche Beziehungen in der femininen Gesellschaft, wie der Türkei wichtig und dies gilt hingegen in maskulinen Kulturen nicht, wie die Ergebnisse von Hofstede zeigen. Kartari ergänzt folgende Aussage, dass dort wo keine persönlichen und nicht offiziellen Beziehungen am Arbeitsplatz zwischen

---

<sup>293</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 2.4.2 und Literatur von MacArthur, J.B. Cultural influences on German versus U.S. Management Accounting Practices, 2006.

<sup>294</sup> Vgl. Kartari, A. (2000), S. 262.

deutschen Vorgesetzten und türkischen Mitarbeitern bestehen, es schwierig ist auch die arbeitsbezogenen Informationen zielgerichtet mitzuteilen<sup>295</sup>.

## **5.2. INTERPRETATION AUS BASIS WEITERER VARIABLEN**

Neben der Kultur werden als weitere Ergebnisse dieser Studie auf Basis der Forschung von Hoffjan die Einflussfaktoren die Ausbildung und Professionalisierung von Controllern identifiziert, die bezüglich der Controllingsausbildung Unterschiede zwischen beiden Ländern aufweisen.

In Deutschland ist Controlling einen eher an Universitäten unterrichtete Disziplin als eine vollwertige Profession.<sup>296</sup> Dahingegen wird Controlling in der Türkei meist im Beruf trainiert und qualifiziert, was als eine Begründung der Unterschiede in beiden Ländern hinsichtlich des Controlling zu erkennen ist. Außerdem wurde herausgefunden, dass die allgemeine Bedeutung des Controlling in der Türkei im Vergleich zu Deutschland nicht so hoch ist.

## **5.3. INTERPRETATION DER HYPOTHESEN**

Mit der vorliegenden Untersuchung wurden drei aus der Theorie und aus der vorhandenen Studie hergeleitete Thesen entwickelt. Die erste These setzte sich mit der Frage, ob „die deutschen Unternehmen ihr Controlling-System in ihren ausländischen Unternehmensteileinheiten in der Türkei fortsetzen“ zusammen. Das Ziel war die Übertragbarkeit des „deutschen Controlling“ als System auf andere Länder zu prüfen. Diese These zeigt schon, dass die zwei interviewten Unternehmen ihr Controlling-System im Gastland weiterführen, d.h., das Controlling-System ist für alle Unternehmenseinheiten standardisiert. Die Standardisierung bzw. Vereinheitlichung des Controlling-System für ausländische Tochtergesellschaften sowie Muttergesellschaften die sowohl bei der vorhandenen Forschung als auch in der Arbeit von Hoffjan ausgewiesen wurden, sind vorteilhaft. Sie ermöglichen die Behebung der entsprechenden

---

<sup>295</sup> Vgl. Kartari, A. (1997), S. 68.

<sup>296</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 27.

Störfaktoren während des Planung- und Kontrollprozesses sowie die Informationsversorgung für alle in- und ausländischen Tochtergesellschaften. Neben den Vorteilen entstehen durch weltweite Standardisierung im Controlling auch Nachteile, beispielweise wenn die regionalen Besonderheiten außer Acht gelassen werden. Somit können bei der Standardisierung Opportunitätskosten verursacht werden<sup>297</sup>. Als nächster Nachteil kann hierzu auch die Reduzierung der Flexibilität gezählt werden, insbesondere für solche Länder wie der Türkei, die sich in einem dynamischen Umfeld befinden. Daher befinden sich die international agierenden Unternehmen in einem Spannungsfeld zwischen Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten und Weiterführung der eigenständigen Geschäftspolitik.

Die zweite These befasst sich damit, dass „die Improvisation und Flexibilität im Planungsprozess in der Türkei im Vergleich zu Deutschland mehr Bedeutung haben“. Durch die getroffene Behauptung wird ersichtlich, dass die Flexibilität und Improvisation in türkischen Kulturen eine zentrale Rolle spielen. Aus kultureller Sicht können diese Unterschiede von beiden Kulturen mit den Ergebnissen der Forschung von Hofstede in der Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung expliziert werden, die wiederum den Ergebnissen in der Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung widerspricht, wie oben erwähnt wird.

In der dritten These wurde behauptet, dass in der Türkei von den Controllern die Pflege und der Aufbau ihres Netzwerks erwartet, damit von ihnen die benötigten Informationen erhalten werden. Beim Informationsaustausch benutzen die türkischen Mitarbeiter meistens die informellen Wege bzw. nicht die schriftliche Form. Darüber hinaus wird die dritte These bestätigt. Dies macht deutlich, dass in der Türkei die sozialen Netzwerke eine höhere Bedeutung als in Deutschland haben.

#### **5.4. IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMERISCHE PRAXIS**

Basierend auf die empirischen Ergebnisse und die entsprechende Diskussion werden die Implikationen für die unternehmerische Praxis im Rahmen des interkulturellen

---

<sup>297</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 272.

Controlling geschildert. In dieser Arbeit wurde festgestellt, dass die kulturelle Divergenz die unternehmerischen Aktivitäten maßgeblich beeinflusst, insbesondere die effektive und effiziente Gestaltung des Controllingsdesigns von deutschen Unternehmen, die im Gastland tätig sind.

Dies betrifft vor allem das zentrale Aufgabengebiet des Controlling, wie Planungs- und Kontrolle sowie die Informationsversorgung. Daher liegt in dieser Arbeit der Fokus auf der Bewältigung der kulturbedingten Störfaktoren im Controlling mit den entsprechenden Implikationen.

Um die potenziellen Problemfelder zu minimieren und die Auswirkungen der Ausgestaltung der Controllingaktivitäten schätzen zu können, muss man sich über die kulturellen Merkmale von Türken bewusst werden. D.h. es muss eine stärkere kulturelle Sensibilisierung der Controller bzw. Manager durch das Erkennen des Denkens, Fühlens, Handelns und der Wahrnehmung dieser Personen aus anderen Kulturen erfolgen. Des Weiteren ist die Förderung des Verständnisses der anderen Denkweisen und Verhaltensmuster sowie der Unterschiede durch Etablierung von interkulturellen Trainingsprogrammen relevant. Auch die Ausbildung und Professionalisierung von Controllern, die als Ursachenfaktoren<sup>298</sup> für divergierende Controlling-Systeme in der Türkei und Deutschland genannt werden, muss verstanden werden.

Nebenbei wird ersichtlich, dass in beiden Ländern ein Verständnis von unterschiedlicher Art von Kommunikation erforderlich ist. So werden die relevanten Informationen in der türkischen Kultur oft über informelle Wege ausgetauscht. Besonders wichtig ist es, die persönlichen Beziehungen zu verstärken, um die entscheidungsrelevanten Informationen zu erhalten. Auch die Installation der EDV-gestützten Informations- und Kommunikationssysteme ermöglicht die notwendigen Informationen eher leichter zu erlangen. Aber dies muss unter der Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten und auch der Einstellungen sowie der Aspekte der lokalen Controller erfolgen, damit die Fehlentscheidung während eines Entscheidungsprozesses vermieden wird.

Neben den herausgefundenen kulturbedingten Störfaktoren und anderen Einflussfaktoren wie dem Bildungssystem entsteht im Rahmen der durchgeführten Studie durch effizienten Einsatz von Krisenmanagement ein deutlicher Vorteil für deutsche Unternehmen mit der

---

<sup>298</sup> Vgl. Hoffjan, A. (2009), S. 26.

Etablierung in einem Schwellenland wie der Türkei. Daher verfügen diese Unternehmen über die Möglichkeit eine optimale Umfeldanpassung und Reaktionsfähigkeit auf die permanent wandelnden Rahmenbedingungen zu entwickeln.

## **5.5. LIMITATIONEN DER EMPIRISCHEN FORSCHUNG**

In der durchgeführten Studie gibt es einige Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet werden müssen. Die erste Herausforderung war das Verständnis von Begriffen wie Controlling und Controller bei der Kontaktierung des Sekretariats der Unternehmen in der Türkei und es wurde beobachtet, dass in der Türkei ein Interview als wissenschaftliche Methode nicht gewöhnlich ist. Dies führte einerseits zu der begrenzten Teilnehmerzahl der vorliegenden Untersuchung und darüber hinaus beschränkte sich die Generalisierbarkeit und Vergleichbarkeit der Ergebnisse dieser Studie. Andererseits gab es die Erkenntnis darüber, inwieweit die entsprechenden Begriffe in der Türkei bekannt sind. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde die Unternehmensgröße nicht beachtet, was wiederum die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erschwerte. Eine andere Limitation war die Interview-Sprache, weil das Interview nicht nur auf Deutsch sondern auch auf Türkisch erfolgte, was während der durchgeführten Untersuchung sowohl sprachliche als auch inhaltliche Missverständnisse bei den Interviewfragen hervorbrachte. Daneben waren die türkischsprachigen Transkriptionen mit einem Risiko verbunden, da der Interviewsprache nicht im Original analysiert werden konnte, die auch die Interpretation der Ergebnisse hätte beeinflussen können. Außerdem wurden im internationalen Kontext von den Interviewpartnern die national unterschiedliche Neigung im persönlichen Interview die sozial erwünschten Antworten zu geben festgestellt.<sup>299</sup> Seit dem Juni 2016 befindet sich die Türkei in einem Ausnahmezustand, was sowohl die Durchführung des Interviews als auch die Literaturrecherche beeinflusste. Deswegen müssen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vor diesem Hintergrund interpretiert werden.

---

<sup>299</sup> Vgl. Holzmüller, H.H. (1995), S.101.



## **5.6. WEITERER FORSCHUNGSBEDARF**

Bisher wurde die Controllingunterschiede zwischen Deutschland und der Türkei bezüglich der bestehenden kulturellen Unterschiede kaum erhoben. Die vorliegende Arbeit soll daher für beide Länder einen wesentlichen Beitrag zum Untersuchungsfeld dem interkulturellen Controlling geben und den zukünftigen Forschungsbedarf aufzeigen. In diesem Kontext wurde die bestehenden Interviews nur mit einem deutschen und zwei türkischen Controllern durchgeführt. Darüber hinaus bedarf es einer weiteren Studie mit einer höheren Teilnahmezahl für die Interviews, um die Ergebnisse der vorliegenden Studien zu ergänzen. Die Basis der vorliegenden Ergebnisse lassen erkennen, dass die Controlling-Verständnisse aus Sicht der türkischen Unternehmen identifiziert werden müssen. Deswegen ist für künftige Forschungen erforderlich, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Controlling- Systeme in Entwicklungs- und Schwellenländer aus der Perspektive der türkischen Unternehmen zu untersuchen. Eine weitere Forschungsmöglichkeit wäre, die vergleichende Untersuchung des Controlling in den betrachteten Ländern Deutschland und der Türkei durch die Zusammenführung der zwei Ansätze der Kontingenztheorie und dem institutionellem Isomorphismus anzuführen.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Aeppli, Jürg / Gasser, Luciano / Gutzwiller, Eveline /Tettenborn, Annette (2011): Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften, 2. Aufl., Bad Heilbrunn 2011.
- Ahrens, Thomas / Chapman, Christopher S. (2000): Occupational Identity of Management Accountants in Britain and Germany, in: *European Accounting Review*, 9. Jg., 4. H., S. 477-498.
- Ahrens, Thomas / Chapman, Christopher S. (2007a): Doing Qualitative Field Research in Management Accounting: Positioning Data to Contribute to Theory, in: Chapman, C.S./Hopwood, A.G./Shields, M.D. (Hrsg.): *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1, Elsevier, Amsterdam 2007, S. 299-318.
- Akkaya, Adem (2003): Türkisches Gewinnermittlungsrecht: Eine bilanzrechttheoretische Würdigung, Gabler Edition Wissenschaft, Mainz 2003.
- Aksoy, Tamer (2005): Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme, *Mali Çözüm Dergisi*, No. 72, 2005.
- Alferhalter, Gerhard (1999): *Interkulturelles Management: Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*, Wien 1999.
- Altuğ, Osman (1982): *Maliyet Muhasebesi, İlkeler ve Uygulamalar*, İstanbul Metler Matbaası, 1982.
- Barmeyer, Christopf (2000): *Interkulturelles Management und Lernstile: Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec*, Campus, Frankfurt 2000.
- Barmeyer, Christopf (2011): *Kultur in der Interkulturellen Kommunikation*, in: Barmeyer, C. / Genkova, P. / Scheffer J. (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft*, Passau 2011.
- Barmeyer, Christopf / Davoine, Eric (2006): *Interkulturelle Zusammenarbeit und Führung in internationalen Teams: Das Beispiel Deutschland – Frankreich*, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*.
- Baskerville, Rachel (2003): Hofstede never studied culture, in *Accounting, Organisations and society*, Heft 1, 28. Jg.
- Baur, Nina / Blasius, Jörg (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014.
- Binder, Christopf / Schäffer, Utz (2005): Entwicklung de Controlling von 1970 bis 2003 im Spiegel von Publikationen in deutschsprachigen Zeitschriften, in: *Die Betriebswirtschaft*, 65. Jg., H. 1, S. 603-626.
- Blake, John / Amat, Oriol / Wraith, Philip (1998): *Management Accounting in Latin America*, in: *Management Accounting (UK)*, Vol. 76, Issue 4, S. 56-57.
- Bolten, Jürgen (2007): *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Göttingen 2007, S. 102-103.

- Boucoiran, Thomas (2010): Einfluss nationaler Kultur auf das Controlling, Hamburg 2010.
- Braundau, Michael (2010): Internationales vergleichendes Controlling: Empirische Ergebnisse einer Feldstudie in Brasilien und Deutschland, Hamburg 2010.
- Chow, Chee W. / Kato, Yutaka / Merchant, Kenneth A. (1996): The Use of Organizational Controls and their Effects on Data Manipulation and Management Myopia: A Japan vs. US Comparison, in: Accounting, Organizations and Society, Jg. 21, 1996, H. 2/3, S. 175-192.
- Chow, Chee W. / Shields, Michael D. / Wu, Anne (1999): The Importance of National Culture in the Design of and Preference for Management Controls for Multi-National Operations, in: Accounting, Organizations and Society, Jg. 24, 1999, H. 5/6, S. 441-461.
- Chow, Chee W. / Harrison, Graeme L. / McKinnon, Jill L. / Wu, Anne (1999): Cultural influences on informal information sharing in Chinese and Anglo-American Organizations: An exploratory study. Accounting, Organizations and Society, 1999, 24 (7), S. 561-582.
- Dülfer, Eberhard / Jöstingmeier, Bernd (2008): Internationales Management: in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Aufl., De Gruyter Oldenbourg, München 2008.
- Endenich, Christopf / Brandau, Michael / Hoffjan, Andreas (2011): Two Decades of Research on Comparative Management Accounting: Achievements and Future Directions, 21 (4), Dortmund 2011, S. 365-382.
- Feldbauer-Durstmüller, Birgit / Keplinger, Ksenia (2012): Einflüsse kultureller Faktoren auf die Gestaltung der Controllingsysteme in Österreich, den USA und Russland, Wien 2012.
- Feldbauer-Durstmüller, Birgit / Kuttner, Michael (2017): Controlling im internationalen Kontext in: Funk, W. / Rossmann, J. (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling: Herausforderungen – Handlungsfelder – Erfolgspotenziale, 3., überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2017.
- Fellner, Tanja / Mitter, Christine / Feldbauer-Durstmüller, Birgit (2015): Structure and development of research on culture and management accounting: A Citation and Co-citation Analysis, in: International Journal of Business Strategy, 15. Jg., H. 2, S. 83-107.
- Flick, Uwe / Von Kardorff, Ernst / Steinke, Ines (2008): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick, in: Flick, U./Von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 6. Aufl., Reinbek, S. 13-29.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Aufl., Wiesbaden 2006.
- Göpfert, Ingrid (1993): Budgetierung, in: Wittmann, W./Kern W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki, K. V. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band 1, 5. Aufl., Stuttgart 1993, S. 598–602.
- Hake, Bruno (1996): Länderrisiken, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controllings, München, Wien, S. 485-488.

- Hoffjan, Andreas / Nevries, Pascal / Wömpener, Andreas (2005): Andere Länder – andere Sitten. Kulturelle Einflüsse auf das internationale Controlling, in: Controlling und Management, Jg. 49, 2005, H. 4, Nr. 4, S. 290-295.
- Hoffjan, Andreas (2009): Internationales Controlling, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2009.
- Hoffjan, Andreas / Boucoiran, Thomas (2008): Kulturelle Aspekte im internationalen Controlling : Beispiel Frankreich, in: Controlling, 20. Jg., 2008, S. 65-71.
- Hofstede, Geert (1967): The Game of Budget control, Koninklijke Van Gorcum, Goningen 1967.
- Hofstede, Geert (1980): Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills 1980.
- Hofstede, Geert, (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1993.
- Hofstede, Geert (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2. Aufl., Thousand Oaks.
- Hofstede, Geert / Hofstede, Gert J. (2011): Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 5. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2011.
- House, Robert J. / Hanges, J. Paul / Javidan, Mansour / Dortman, W. Peter / Gupta, Vipin (2004): Culture, leadership, and organizations - The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks.
- Harrison, Graeme L. / McKinnon, Jill L. / Panchapakesan, Sarala / Leung, Mitzi (1994): The Influence of Culture on Organizational Design and Planning and Control in Australia and the United States Compared with Singapore and Hong Kong, In: Journal of International Financial Management and Accounting, Vol. 5, Issue 3, S. 242-261.
- Holz Müller, Hartmut H. (1995): Konzeptionelle und Methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Ulm 1995.
- Horvath, Peter (1995): Controllingprozesse optimieren, Horvath, P. (Hrsg.), Stuttgart 1995.
- Horvath, Peter (1997): Internationales Beteiligungscontrolling – Das Controllingthema für die kommenden Jahre, Controller-Magazin, Bd. 22, S. 81-88.
- Horvath, Peter (2002): Controlling, 8. vollst. überarb. Aufl., München 2002.
- Horvath, Peter (2011): Controlling, 12. Aufl., München 2011,
- Moeller, Robert (2005): Brink's Modern Internal Auditing. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Jahn, Judith (2006): Kulturstandards im deutsch-französischen Management: Die Bedeutung unterschiedlicher Handlungs- und Verhaltensmuster von Deutschen und Franzosen, Wiesbaden 2006.

- Kanodia, Chandra (1993): Participative budgets as coordination and motivational devices, in: *Journal of Accounting Research*, Vol. 31, No. 2, S. 172-189.
- Kartarı, Asker (1997): Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz - Zur interkulturellen Kommunikation zwischen türkischen Mitarbeitern und deutschen Vorgesetzten in einem deutschen Industriebetrieb. Band 2, Münster, München 1997.
- Kartarı, Asker (2000): Interkulturelle Kommunikation in Joint-Ventures: Deutsche Manager in der Türkei, in: Alsheimer, R. / Moosmüller, A. / Klaus, R. (Hrsg.): *Lokalen Kulturen in einer globalisierenden Welt*, Band 9, Münster, S. 255-266.
- Keplinger, Ksenia / Feldbauer-Durstmüller, Birgit / Mitter, Christine (2012): Management Accounting Practices in a Multicultural Environment: Evidence from Austria, Russia and The US, in: *International Journal of Strategic Management*, H. 12 (1), S. 37-49.
- Kieninger, Michael (1993): *Gestaltung internationaler Berichtssysteme*, München 1993.
- Komlodi, Anita / Carlin, Michael (2004): Identifying Cultural Variables in Information-Seeking, in: *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems* (Hrsg.): Association for Information Systems, New York, S. 477-481.
- Kowal, Sabine / O'CONNELL C. Daniel (2009): Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, U./Kardorff, E. v./Steine, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung: Ein Buch*, 6. Aufl., Reinbek, S. 437-447.
- Kroeber, Alfred L. / Kluckhohn, Clyde (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, Mass., The Museum, New York 1952.
- Krupp, Alfred (2017): Interkulturelle Kompetenz für Controller, in: Gadatsch, A. / Krupp, A. / Wieseahn, A. (Hrsg.): *Controlling und Leadership – Konzepte– Erfahrungen - Entwicklungen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017.
- Kutcher, Michael / Schmid, Stefan (2011): *Internationales Management*, 5. Aufl., München 2011.
- Kuckartz, Udo (2014): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 2. Aufl. Weinheim, Basel 2014.
- Kutlan, Serhat (1998): *Maliyet Kontrolu (Cost Controlling) ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Uygulama*, 1. Aufl., İstanbul 1998.
- Küpper, Hans U. / Weber, Jürgen / Zünd, Andre (1990): Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen der Konsensbildung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 60, S. 281-293.
- Küpper, Hans U. (2001): *Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente*, 3. Aufl., Stuttgart 2001.
- Lamnek, Siegfried / Krell, Claudia (2016): *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. 6., überarbeitete Aufl., Weinheim/Basel 2016.
- Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*, 4. Aufl., Weinheim, Basel 2005.

- Layes, Gabriel (2003): Kulturdimensionen, in: Thomas, A. / Kinast, E. U. / SchrollMachl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1. Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen, S. 60-73.
- Lothar, Hans / Warschburger, Volker (2009): Controlling, 3., aktualisierte und erweiterte Aufl., München 2009.
- Macarthur, John B. (2006): Cultural Influences on German versus U.S. Management Accounting Practices, in: *Management Accounting Quarterly*, Vol. 7. No. 2, 10-16.
- Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu Qualitativem Denken, 6., überarbeitete Aufl., Weinheim 2016.
- Mcsweeney, Brendan (2002): Hofstede`s Model of National Cultural Differences and Their Consequences - A Triumph of Faith – A Failure of Analysis, in: *Human Relations*, 2002, 55 (Jan), S. 89-118.
- Meindl, James R. / Hunt, Raymond G. / Lee, Wonsick (1989): Individualism – Collectivism and Work Values - Data from the United States, China, Korea and Hong Kong, in: Nedd, A. / Ferris, G.R. / Kendrith R. M. (Hrsg.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, S. 59–77.
- Meckl, Reinhard (2000): Controlling im internationalen Unternehmen: Erfolgsorientiertes Management internationaler Organisationsstrukturen, 1. Aufl., 2000.
- Moser-Weitmann, Brigitte (2008): Geschäftserfolg in der Türkei: Erfolgreiche Kommunikation mit türkischen Geschäftspartnern, Berlin 2008.
- Pausenberger, Ehrenfried / Roth, Andreas (1997): Störfaktoren im internationalen Controlling, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Springer Gabler, Vol. 49., Wiesbaden 1997, S. 580-596.
- Peemöller, Volker H. (2005): Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, 5. Aufl., Alzey 2005.
- Perlitz, Manfred (2004): Internationales Management, 5.Aufl., Lucius und Lucius, Stuttgart 2004.
- Preißler, Peter R. (1991): Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, München 1991.
- Rauch, Andreas / Frese, Michael / Sonnentag, Sabine (2000): Cultural Differences in Planning/Success Relationships: A Comparison of Small Enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 4, S. 28–41.
- Reichmann, Thomas (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die Systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl. München 2006.
- Reinders, Heinz (2016): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden, 3., durchgesehene und erweiterte Aufl., Berlin 2016.
- Scherm, Ewald / Süß, Stefan (2001): Internationales Management: Eine funktionale Perspektive, München 2001.

- Schmalenbach, Eugen (1930): Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 5., neubearbeitete Aufl., Leipzig 1930.
- Schneider, Thomas (2003): Controlling und interne Revision im internen Kontrollsystem: Wie wird die Zusammenarbeit im Rahmen des IKS optimiert? in: Der Schweizer Treuhänder, 2003, S. 33-40.
- Shields Michael D. (1998): Management Accounting Practices in Europe: A Pespektive from the States, in: *Management Accounting Research*, 9 (4), S. 501-513.
- Schopf, Elizabeth (2012): Kulturelle Einflüsse auf das Internationale Controlling, in: Denk C. / Feldbauer-Durstmüller, B. (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung und internationales Controlling, Wien 2012, S. 473-500.
- Schreyögg, Georg (1991): Die Internationale Unternehmung im Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 17. Jg., 1991, S. 17-42.
- Strübing, Jörg (2013): Qualitative Sozialforschung, eine komprimierte Einführung für Studierende, 2013.
- Taras, Vas / Roney, Julie / Steel, Piers (2009): Half a Century of Measuring Culture - Review of Approaches, Challenges, and Limitations Based on the Analysis of 121 Instruments for Quantifying Culture, in: *Journal of International Management*, 15 (4), S. 357-373.
- Tektaşlı, Yeşim / Heidinger, Peter J. (2012): Business Guide Türkei - Ein Handbuch für Ausländische Investoren und Geschäftsleute in der Türkei, 2. Aufl., Münster 2012.
- Wall, Friederike (1999): Planungs und Kontrollsysteme: Informationstechnische Perspektive für das Controlling – Grundlagen – Instrumente – Konzepte. Wiesbaden 1999.
- Wall, Friederike (2003): Management Support Systeme als Komponenten der Corporate Gvernance, in: Freidank (Hrsg.), 2003, S. 77-95.
- Wall, Friederike (2008): Controlling zwischen Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion – Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb des Fachs, Controlling, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 68, 2008, N. 4, S. 463-482.
- Weber, Jürgen (1998): Einführung in das Controlling, 7. Aufl., Stuttgart 1998.
- Weber, Jürgen (2002): Einführung in das Controlling, 8. Aufl., Stuttgart 2002.
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (2008): Einführung in das Controlling, 12. Aufl., Stuttgart 2008.
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (2014): Einführung in das Controlling, 14. Aufl., Stuttgart 2014.
- Weischer, Christoph (2007): Sozialforschung - Theorie und Praxis, Stuttgart 2007.
- Wild, Jürgen (1982): Grundlagen der Unternehmungsplanung, Fouth Edition, Band 26, 4. Aufl., Opladen 1982.

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen, Frankfurt 1982.

### **Internetquellenverzeichnis:**

Complaine-Grundsätze von ZF, URL: [https://www.zf.com/corporate/de\\_de/company/corporate\\_governance/compliance\\_the\\_right\\_way/compliance\\_principles/principles.html](https://www.zf.com/corporate/de_de/company/corporate_governance/compliance_the_right_way/compliance_principles/principles.html), (Abruf: 28.09.2017).

Das Statistik Portal, URL: [https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200194/umfrage/wech\\_selkurs-des-euro-gegenueber-dem-us-dollar-seit-2001/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200194/umfrage/wech_selkurs-des-euro-gegenueber-dem-us-dollar-seit-2001/), (Abruf: 21.02.2018).

Das Statistik Portal, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1046/umfrage/inflationsrate-veraenderung-des-verbraucherpreisindex-zum-vorjahr/>, (Abruf: 22.02.2018).

Industrie- und Handelskammer Ulm, URL: [https://www.ulm.ihk24.de/international/Tuerkei\\_Kompetenzzentrum/Ueberblick\\_ueber\\_Landes\\_und\\_Wirtschaftsdaten/Bedeutung\\_der\\_Tuerkei\\_als\\_Handelspartner\\_Deutschlands/1622226](https://www.ulm.ihk24.de/international/Tuerkei_Kompetenzzentrum/Ueberblick_ueber_Landes_und_Wirtschaftsdaten/Bedeutung_der_Tuerkei_als_Handelspartner_Deutschlands/1622226), (Abruf: 30.05.2018).

Napiwotzki, Ralf (2008): Ein Erfahrungsbericht, in: Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., URL: [http://www.noebbc.at/logo\\_neu\\_noebbc/navigation/controlling\\_interkulturell\\_20080714.pdf](http://www.noebbc.at/logo_neu_noebbc/navigation/controlling_interkulturell_20080714.pdf), (Abruf: 09.12.2017).

Staud, Josef L. (2015): Relationale Datenbanken, URL: [http://www.staud.info/rm/rm\\_t\\_3.htm](http://www.staud.info/rm/rm_t_3.htm), (Abruf: 05.05.2018).

TOBB- Sanayi Bilgi Sistemi-Almanya, URL: [http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci\\_sermaye\\_ulke\\_2.php?ulke=49](http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci_sermaye_ulke_2.php?ulke=49), (Abruf: 22.05.2017).

Türkiye İstatistik Kurumu, URL: <https://biruni.tuik.gov.tr/secilmisgostergeler/degiskenler/UzerindenSorgula.do>, (Abruf: 21.02.2018).

Türkiye İstatistik Kurumu: Excel- Tüketici fiyat endeks rakamları (2003=100), URL: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (Abruf: 22.01.2018).



## ANHANG

### ANHANG A: ANSCHREIBEN FÜR INTERVIEWS

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bin ein Master-Studentin des Studiengangs „Interkulturelles Management“ in der Türkisch-Deutsche Universität. Gleichzeitig studiere ich an der Universität Passau "International Cultural and Business" für das Doppelmaster.

Für meine Masterarbeit würde ich gerne ein Interview mit Controllern Ihrer Firma durchführen. In diesem Sinne werden die Meinungen der Controller, die in den in der Türkei agierenden deutschen Firmen arbeiten, zum Thema Controlling-Verständnis eingeholt und möglicherweise aufgrund kultureller Unterschiede entstehende Probleme aufgegriffen.

Das Thema meiner Masterarbeit; "Interkulturelles Controlling - Herausforderungen für deutsche Unternehmen in der Türkei".

Wie kann ich an die E-Mail-Adressen der dafür zuständigen Personen aus der Finanzabteilung oder der Personalabteilung gelangen?

Ich bedanke mich im Voraus auf Ihre Antwort.

Mit freundlichen Grüßen

Aynur Koc

## **ANHANG B: INTERVIEW-LEITFADEN**

### **I- Interview Partner**

- 1- Können Sie mir bitte kurz beschreiben, was genau Ihre Funktion in diesem Unternehmen ist?
- 2- Wie lange arbeiten Sie bereits im Bereich Controlling?
- 3- Haben Sie eigene Erfahrungen mit kulturellen Unterschieden im Bereich des Controlling zwischen Türkei und Deutschland gemacht? Wenn Ja? Welche Erfahrungen haben Sie gesammelt?

### **II- Definition, Bedeutung und Struktur des Controlling**

1. Was verstehen Sie unter der Begriff Controlling? Und Welche Aufgaben sind damit verbunden?
2. Wie schätzen Sie die Bedeutung des Controlling in Ihrem Unternehmen ein?
3. Hat Controlling in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen?
4. Sind Finanzbuchführung oder Kostenrechnung und Controlling in diesem Unternehmen voneinander getrennt?
5. Nach meiner Hypothese setzt das deutsche Unternehmen ihr Controlling-System in ihren ausländischen Unternehmensteileinheiten in der Türkei fort. Wie ist das in ihrem Unternehmen? Gibt es da Einschränkungen? Wenn ja? Welche machen Sie teilweise etwas anders?

### **III- Rolle des Controllers**

1. Was sind die wichtigsten Aufgaben des Controllers?
2. Können Sie mir die Rolle des Controllers in Ihrem Unternehmen beschreiben?
3. Wie ist das Verhältnis zwischen Controllern und Managern in den unternehmerischen Aktivitäten? Können Sie es beurteilen?
4. Wie finden Sie insgesamt die Absolventen von türkischer Hochschulen? Werden sie gut auf ihre Aufgaben im Controlling vorbereitet?

IV- Planung- und Kontrollprozess

- 1- Wo liegen Herausforderungen im Planung- und Kontrollprozess?  
Wie gehen Sie damit um?
- 2- Sind die türkische Mitarbeiter am Planungsprozess partizipieren?
- 3- Welche Bedeutung haben langfristige Planungen im Bereich Controlling in ihrem Unternehmen?
- 4- Haben Sie Unterschiede zwischen Türkei und Deutschland im Planungsprozess festgestellt? (Detaillierung- und Präzisionsgrad)
- 5- Nach meine These haben die Improvisation und Flexibilität im Planungsprozess in Türkei im Vergleich Deutschland mehr Bedeutung?  
Wie ist in ihrem Unternehmen?

V- Informationsversorgung

- 1- Haben Sie Schwierigkeiten bei der Zugang zu controllingsrelevanten Informationen? Wenn ja, wo liegen die Schwierigkeiten? Wie gehen Sie damit um?
- 2- Wie werden controllingsrelevanten Informationen ausgetauscht?
  - In schriftlicher Form (Protokollen, Aufzeichnungen und Ablagen)
  - Bedeutung des persönlichen Gesprächs bei der Informationsaustausch
- 3- Welche Bedeutung haben die informellen Informationen bei der Meeting oder Informationsaustausch in ihrem Unternehmen? Aus welchem Grund sind die informellen Informationen bedeutend oder unbedeutend?
- 4- Welche Stellenwerte haben Protokolle von Managementanweisungen?
  - Detaillierungsgrad
- 5- Nach meine Hypothese wird von Controllern in Türkei erwartet, dass sie zum Erhalt benötigten Informationen Ihres sozialen Networking pflegen und aufbauen. Wie ist in Ihrem Unternehmen?

VI- Abschließende Kommentare

1. Wie wird sich internationales Controlling nach Ihrer Meinung im Kontext des deutschen und türkischen Unternehmens zukünftig entwickeln?

2. In welchen Bereichen sehen Sie nach Ihrer Meinung zusätzliche Bedarfe?
3. Haben Sie weitere Anmerkungen oder Kommentare zu diesem Thema, der nicht Gegenstand unseres Gespräches war?
4. Möchten Sie weitere Aspekte hinzufügen, die Sie für wichtig halten hinsichtlich des Controlling im nationalen oder internationalen Kontext?

#### **ANHANG C: LISTE DER KONTAKTIERTEN UNTERNEHMEN**

<b>Unternehmen</b>	<b>Kontakt-Daten</b>	<b>Datum</b>	<b>Vereinbarung von Interview-termin</b>
██████████	████████████████████	19.05.2017	-
██████████	████████████████████	19.05.2017	-
██████████	████████████████████	19.05.2017	X
██████████	████████████████████	19.05.2017	X
██████	████████████████████	21.05.2007	X
██████████	████████████████████	21.05.2017	-
██████████	████████████████████	21.05.2017	-
	████████████████████	24.05.2017	-
	████████████████████	26.05.2017	-
██████████	████████████████████	21.05.2017	-
██████████	████████████████████	22.05.2017	-
	██████████	24.05.2017	
██████████	████████████████████	24.05.2017	-
	██████████	24.05.2017	
██████████	████████████████████	24.05.2017	-
██████████	████████████████████	24.05.2017	-