

DER BETRIEBSWIRT

Strenge Aufsicht nutzt dem Mittelstand

Aufsichtsräte sind für Großunternehmen konzipiert. Aber gerade Familienunternehmen könnten von einer guten Aufsicht profitieren – wenn sie denn auf sie zugeschnitten ist.

Von Volker Potthoff

Der Begriff „Corporate Governance“ (auf Deutsch: gute Unternehmensführung) steht für ein System von rechtlichen Anforderungen, welche sich in erster Linie an die leitenden Organe von Unternehmen richten. In den letzten Jahren hat sich eine Kaskade von Regelwerken über sie ergossen, angefangen bei EU-Richtlinien und Verordnungen über nationale Vorschriften, bis hin zur freiwilligen Selbstregulierung durch Kodizes. Ziel der Regelwerke sind dabei am Kapitalmarkt auftretende Unternehmen. Im Wesentlichen sind die international tätigen Großkonzerne Orientierungsmaßstab für die Regeln, zumeist dominiert von global ausgerichteten institutionellen Investoren. Zu den wichtigsten Prinzipien einer guten Unternehmensführung am Kapitalmarkt agierender Unternehmen gehören Transparenz und Schutz der Aktionäre vor Ungleichbehandlung. Inzwischen halten aber auch gesellschaftspolitische Debatten Einzug in die Corporate-Governance-Regulierung, wie beispielsweise die um eine Frauenquote oder jene um Vorschriften zur Bemessung von Vorstandsgehältern. Die gesetzlichen Vorgaben werden stets damit begründet, kapitalmarktorientierte Großkonzerne trügen eine besondere gesellschaftspolitische Verantwortung.

Betroffen davon sind aber auch mittelständische Unternehmen, sowohl jene, die den Kapitalmarkt gesucht haben, als auch die nicht börsennotierten Gesellschaften. Unternehmerrische Vielfalt, die sich auch in den Leitungsstrukturen widerspiegelt, spielt für den Erfolg des Mittelstandes eine Schlüsselrolle. Corporate-Governance-Regulierung, die sich an den Leitungsstrukturen großer Konzerne ausrichtet, lässt dies außer Acht.

Mittelständische Unternehmen, die sich im Regelfall durch einen maßgeblichen Anteil an Familieneigentümern auszeichnen, werden fast immer anders geführt als Großkonzerne mit breit gestreuter Aktionärsstruktur. Bei Familienaktionären steht der Erhalt des Unternehmens und nachhaltiges Wirtschaften im Vordergrund. Familieneigentümer sind in Entscheidungsstrukturen, die Unternehmensführung und -strategie betreffend, stärker eingebunden als Finanzinvestoren. Die Steuerungsstrukturen von Familienunternehmen sind häufig verbesserungsbedürftig. Die Gründergeneration ist in den meisten Fällen nicht mehr am Ruder. Die Nachfolge innerhalb der Familie in vielen Fällen nicht oder nur unzureichend geregelt. Unternehmerrische Entscheidungen, Vermögensinteressen und Familienangelegenheiten sind nicht getrennt. Das erschwert offene, sich an schnell ändernden Marktverhältnissen ausgerichtete Unternehmensentscheidungen.

Familienunternehmen brauchen daher auch eine professionelle Corporate Governance. Unabhängige Manager, Aufsichtsräte und Beiräte sind gefragt. Eine entscheidende Rolle spielt dabei ein kompetenter und unabhängig agierender Auf-

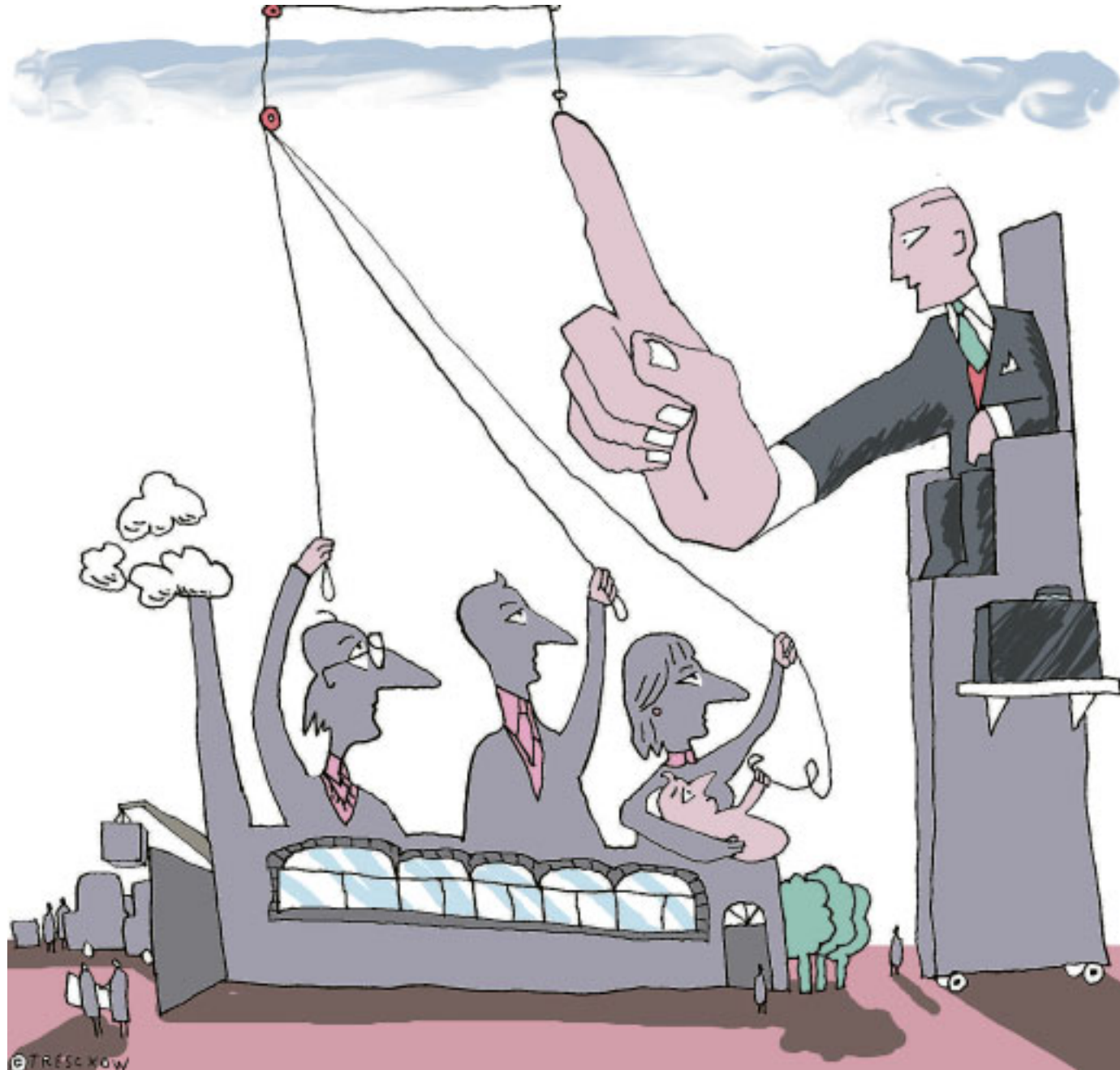


Illustration Peter von Treskow

sichtsrat oder Beirat. In der Aktiengesellschaft ist die beratende und überwachende Rolle des Aufsichtsrates klar definiert: Er braucht Entscheidungskompetenz, damit er zur Unternehmenssteuerung beitragen kann. Auch für die GmbH empfiehlt sich ein an den Aufsichtsrat der AG angelehntes Gremium. Ein reines von Familie und Freunden besetztes Organ schafft nicht den erforderlichen Mehrwert, weil es am Ende von Wohl und Wehe der Familiengesellschafter abhängt und nicht im Interesse aller „Stakeholder“, nämlich Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden und Gläubiger, handeln kann.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Gremienarbeit ist die richtige Auswahl der Gremienmitglieder. Insbesondere in familienbeherrschten Unternehmen müssen Erwartungen der Gesellschafter und Ziele für das Unternehmen im Vorfeld abgeklärt und in Satzung und Geschäftsordnungen verankert werden. Am Ende muss sich die Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern, Aufsichts- oder Beiräten an den Interessen aller Stakeholder, und nicht nur an denen der Familienmitglieder, orientieren. Dieser Prozess darf nicht unterschätzt werden, da sich häufig unterschiedliche Erwartungen der Beteiligten herauskristallisieren.

Aktiennrechtlich konstituierte Aufsichtsräte und Beiräte haben Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen Aufsichtsräte heute agieren, haben sich in den letzten Jahren erheblich verschärft, die Haftungsrisiken auch bei nicht börsennotierten Gesellschaften sind gewachsen. Die Konsequenz der ge-

steigerten Anforderungen ist eine stärkere Einbeziehung des Aufsichtsrates in die operative Tätigkeit des Unternehmens. Aufsichtsräte und Beiräte, wenn sie nicht wie bei Großkonzernen über eigene Stäbe und Berater verfügen, sollten aus der Not eine Tugend machen. Der Aufsichtsrat als beratendes und beaufsichtigendes Gremium kann auf die Entwicklung eines Unternehmens in Kooperation mit dem Vorstand oder der Geschäftsleitung ausgesprochen positiven Einfluss nehmen, ohne sich aus Angst vor den Haftungsrisiken zurückziehen zu müssen. Dabei verfügt das Gremium über verschiedene Stellhebel:

Erstens: Es sollten klare Vereinbarungen mit der Geschäftsleitung über quantitative und qualitative Ziele getroffen werden. Insbesondere müssen die Maßnahmen zur Umsetzung strategischer Stoßrichtungen gemeinsam definiert werden. Über den Stand solcher Maßnahmen sollte regelmäßig berichtet und diskutiert werden.

Zweitens: Im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit sollte der Aufsichtsrat in Personalentwicklungsmaßnahmen eingebunden werden. Auch der Aufsichtsrat sollte verfolgen, wie sich Managementtalente im Unternehmen entwickeln, um diese Beobachtungen in die notwendigen Nachfolgepläne einbinden zu können.

Drittens: Die Behandlung des Budgets für das folgende Geschäftsjahr und die Mittelfristplanung sollten zum Abgleich der strategischen Stoßrichtung mit dem Marktumfeld genutzt werden. Die Fähigkeit zur Umsetzung strategischer Ziele hinsichtlich Kernkompetenz und Ressourcen ist im wettbewerbliehen Umfeld entscheidend.

Viertens: Die Beurteilung der Arbeit der Geschäftsleitung und die vorsorgliche Nachfolgeregelung gehören zu den Kernaufgaben des Aufsichtsrates. Diese Kernfunktion darf sich der Aufsichtsrat weder durch den Einfluss der beherrschenden Familie noch durch starke Vorstände oder Geschäftsführer nehmen lassen.

Aufsichtsräte beziehungsweise Beiräte, die sich an den aktienrechtlichen Bestimmungen orientieren, befinden sich in einem Spannungsverhältnis zwischen pragmatisch orientierter, werttreibender Arbeit und immer höheren Anforderungen durch Politik und Gesetzgeber, die sich an den Strukturen und Verhaltensweisen der Großkonzerne ausrichten. Großkonzerne agieren aber anders, sind international ausgerichtet, hoch komplex und in unterschiedlichsten Kulturen veroben. Sie haben große Gestaltungsspielräume, und sie können sich teilweise die für sie günstigste Regulierung auswählen. Ihre Gremien sind international orientiert und auf die Interessen institutioneller Investoren ausgerichtet. Sie verfügen über Stäbe und Berater, die Rechtsrisiken minimieren helfen und Abläufe der Gremienarbeit optimieren. Mittelständische Unternehmen hingegen sind in der Regel ihrem Herkunftsland und ihrer Region verbunden, sind oft eher fokussiert als diversifiziert aufgestellt und unterliegen den Werten der herrschenden Familiengesellschafter. Aber auch sie bedürfen der Professionalisierung, wobei Aufsichtsräte eine maßgebliche Rolle spielen.

Volker Potthoff ist Vorstandsvorsitzender von AR-MID (Aufsichtsräte des Mittelstands in Deutschland).

Personalmanagement ist eine harte Aufgabe

Die fünf Handlungsfelder moderner Human-Research-Manager / Von Bernhard Rosenberger

Personalmanagement ist heute die am meisten unterschätzte Aufgabe in Organisationen. Die Unterstützungsfunktion Personal ist längst zu einer Kernfunktion geworden, doch noch immer handeln viele Führungskräfte nicht danach. 1997 hat der amerikanische Managementforscher Dave Ulrich mit seinem Buch „HR Champions“ die Rolle des Personalmanagements vom Kopf auf die Füße gestellt. In einer deutschen Zusammenfassung seiner Gedanken heißt es: „Das Personalwesen sollte nicht durch das definiert sein, was es tut, sondern durch das, was es bewirkt.“ Ulrich hat vier Rollen für Personal definiert: administrativer Experte, Anwalt der Beschäftigten, Veränderungsmanager und strategischer Partner der Geschäftsführung. Dabei wird die Personalabteilung sowohl vom Linienmanagement als auch von externen (Outsourcing-)Dienstleistern unterstützt. Drei organisatorische Einheiten sollten, flankiert von modernen Technologien, die Personalarbeit übernehmen: die Business Partner (für Beratung der Führungskräfte), die Competence Center (für Wissen, Konzepte und Methoden) und die Service Center (für standardisierte Dienstleistungen).

In Reinform funktioniert Ulrichs Modell nur selten. Insofern ist es nicht primär ein Organisations-, sondern ein Orientierungsrahmen: Personalleiter kön-

nen sich so mit der strategischen, beratenden und gestaltenden Rolle mehr und mehr anfreunden. Jetzt sollten Personalmanager dieses revolutionäre Denken erst einmal verinnerlichen und vorleben. Da ist noch genug zu tun. Das Personalmanagement muss sich jetzt – so paradox es klingt – in zwei gegenläufige Richtungen verbessern: Zum einen sollte es sich stärker als bisher auf die Strategie des Unternehmens beziehen. Was ist unsere Vision, was sind unsere Ziele? Wie ticken unsere Kunden? Was können wir besser als unsere Wettbewerber? Wenn Personaler an der Grundsatzentscheidung beteiligt sind, ob ein neues Werk in Indien eröffnet wird, dann wirken sie strategisch mit. Wenn sie lediglich die Mitarbeiter dafür rekrutieren, sind sie nur Umsetzer.

Zum anderen sollte das Personalmanagement einen maßgeblichen Beitrag zum operativen Geschäft leisten. Dafür muss es bei den Zielen und Bedürfnissen der Abteilungen Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb oder Finanzen ansetzen und dort konkreten Mehrwert stiften. Haben wir die richtigen Mitarbeiterqualifikationen an Bord? Wie ist es um das Mitarbeiterengagement bestellt? Stimmt die Führungsqualität? Stimmen die Strukturen und Prozesse? Wenn in der Produktion ein neues Planungssystem eingeführt wird, sollten sich Personaler überlegen, wie dadurch Abläufe vereinfacht und be-

schleunigt werden und wie sie die Akzeptanz der Mitarbeiter für dieses Werkzeug erhöhen können.

Das ist der Spagat, den Personalmanagement heutzutage leisten muss – und oft (noch) nicht beherrscht. Häufig fehlt in den Personalabteilungen sowohl der Blick fürs Strategische als auch fürs Operative. Eine „weiche“ Position in der Mitte – ein bisschen Dienstleister für alle, regelmäßige Jours Fixes mit der Unternehmensspitze, ein routiniertes Arbeitsverhältnis mit dem Betriebsrat, gelegentlich mit den Führungskräften sprechen, dazu die Mitarbeiter betreuen – reicht längst nicht mehr.

Neben mehr Strategieorientierung und Geschäftsnähe sollte sich ein modernes Personalmanagement vom systemischen Denken leiten lassen. Organisationen sind lebendige, komplexe, sich selbst erneuernde Systeme. Veränderungen können in diesem Gefüge nicht vorgeschrieben, sondern durch Impulse und Interventionen nur angeregt werden. Statt linearer Abläufe und fest planbarer Kausalketten (Prinzip: Wenn A, dann B) geht es im systemischen Weltbild um iterative und rekursive Prozesse (Prinzip: Wenn A nicht funktioniert, probieren wir B oder wiederholen A). Das Leben mit Ungewissheiten, Überraschungen, Widersprüchen, „parallelen Wahrheiten“ und Emotionen ist typisch für die systemische Herangehensweise. Die Führungspersonen sind in diesem

System zugleich Beobachter, Betroffene und Mitgestalter. Selbstreflexion und Vernetzung werden zu Schlüsselkompetenzen.

Das strategische, operative und systemische Denken im modernen Personalmanagement sollte auf fünf Handlungsfeldern umgesetzt werden:

1. Strategie: Personalmanagement dient der Klärung und Umsetzung der Unternehmensziele und der Schaffung der dafür notwendigen Voraussetzungen und Ressourcen.
2. Organisation: Personalmanagement kümmert sich um die Effektivität und Effizienz der Strukturen und Prozesse und die Beseitigung von Engpässen.
3. Führung: Personalmanagement bindet die Führungskräfte aktiv in die relevanten Aktivitäten und Projekte ein und sorgt für eine exzellente Führungsqualität und Führungskultur.
4. Personalentwicklung: Personalmanagement ist für die Bereitstellung der erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen verantwortlich.
5. Personalsteuerung: Personalmanagement ermöglicht einfache und wirksame Personalprozesse im Bereich Administration und misst regelmäßig die Ist-Soll-Abweichungen bezüglich der Unternehmens- und Personalziele.

Bernhard Rosenberger ist Geschäftsführender Gesellschafter von Rosenberger & Partner

Europlatz Frankfurt

Falsche Hoffnung in die Geldpolitik

Von Michael Heise

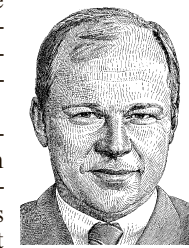
Es ist bemerkenswert: Während der jüngste Beschluss der EZB, noch mehr Liquidität in die Märkte zu pumpen, im Ausland Beifall erntet und sogar mit Erleichterung zur Kenntnis genommen wird, überwiegt in Deutschland die Kritik. Sollte man tatsächlich so große Hoffnungen in die Expansionspolitik der EZB setzen, wie es viele angelsächsische Finanzökonom tun? Besser nicht. Denn es gibt gewichtige Argumente, die von den Befürwortern der „quantitativen Lockerung“ bislang nicht überzeugend entkräftet worden sind.

Wir befinden uns nicht in einer wirtschaftlichen Krise, in der es notwendig wäre, zum äußersten Mittel zu greifen. Das Wachstum der Eurozone ist zwar noch schwach, und die Preise sinken als Folge des Ölpreisverfalls und der Lohnzurückhaltung in einigen Peripherieländern. Aber dieser Preisrückgang ist willkommen, er wird die Konsumnachfrage und das Wachstum noch 2015 kräftig anschieben. Der Effekt der zusätzlichen geldpolitischen Maßnahmen auf Wachstum und Preise ist dagegen fraglich. Anders als in den Vereinigten Staaten wirkt die Geldpolitik in Deutschland und in anderen Euroländern vorwiegend über Banken. Eine direkte Finanzierung der Unternehmen über Anleihen an den Kapitalmärkten spielt keine zentrale Rolle. Liquiditätsspritzen für Banken werden das Kreditangebot der Banken kaum erhöhen. Denn soweit Engpässe beim Kreditangebot gegeben sind, haben diese nichts mit mangelnder Liquidität, sondern mit den regulatorischen Anforderungen an eine bessere Kapitalausstattung und einen

Abbau von Risiken in den Bankbilanzen zu tun. Inzwischen ist auch eine Besserung in Sicht, da die Kreditvergabestandards allmählich gelockert werden. Dass es nicht an Liquidität mangelt, ist daran erkennbar, dass die bisherigen Liquiditätsangebote der EZB nicht in vollem Umfang genutzt wurden.

Mit dem fragwürdigen konjunkturellen Nutzen der neuen Geldspritze müssen die starken Nebenwirkungen abwogen werden. Zu diesen gehört, dass immer mehr Risiken an den Finanzmärkten eingegangen werden. Sichere Wertpapiere bringen eben kaum noch eine Rendite. Bei Bundesanleihen bis zu fünf Jahren Laufzeit zahlt der Anleger schon drauf. Jetzt kommt noch eine hohe Nachfrage nach Wertpapieren durch Notenbanken hinzu, der nur wenig Verkäufer auf privater Seite gegenüberstehen werden, die Liquidität gebrauchen können. Die Folge: Sehr hohe Preise und sehr niedrige Renditen werden zementiert. Wer seinen Kunden akzeptable Renditen bieten will, muss auf der Risikotreppe weiter nach oben gehen. Zu den Nebenwirkungen gehört auch, dass der private Vermögensaufbau insbesondere in unteren Einkommenssegmenten erschwert wird und dass notwendige Reformen in schwächeren Volkswirtschaften verzögert werden können, weil es die EZB ja schon richten wird. Unsere Hoffnungen für 2015 sollten sich nicht auf die Geldpolitik richten, sondern darauf, dass Unternehmen allmählich den Modus des Schuldenabbaus verlassen und wieder mehr Kapital nachfragen.

Der Autor ist Chefvolkswirt der Allianz.



WIRTSCHAFTSBÜCHER

Warum Kinderarmut?

Ein Plädoyer gegen eine verengte Debatte

Weil die volkswirtschaftlichen Probleme ergrauerer Gesellschaften kaum noch zu übersehen sind, erfreuen sich Demographie und Familienpolitik eines zunehmenden Interesses. Das kommt Stefan Fuchs, einem jungen Politikwissenschaftler an der Universität Bonn und dem Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Demographie, und seinem Buch zugute. Es besteht aus fünf Teilen, wovon der erste weitgehend zeitgeschichtlich orientiert ist und die Familienpolitik beschreibt, der zweite stärker theoretisch orientiert ist und sich mit der Erklärung der niedrigen Fertilität in Deutschland auseinandersetzt. Der dritte Teil analysiert den demographischen Übergang als soziale und kulturelle Revolution, während der vierte auf die historische Kontingenz der niedrigen Fertilität verweist und der letzte bezweifelt, dass die neue und angeblich nachhaltige Familienpolitik das Ziel einer Geburtenrate von 1,7 Kinder pro Frau erreichen kann.

Die familienpolitische Debatte wird weitgehend von der richtigen Beobachtung inspiriert, dass in Skandinavien und in Ostdeutschland die Unterschiede in den Rollen der Geschlechter im Arbeitsleben stärker als in Westdeutschland abgebaut sind, dass mehr öffentliche Kinderbetreuung jedenfalls in Skandinavien mit weniger Kinderlosigkeit zusammenhängt. Die westdeutsche Kinderarmut wird dann als Modernitätsdefizit verstanden und erklärt, woraus abgeleitet wird, dass mehr Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben und mehr öffentliche Kinderbetreuung die Fertilität anheben könnte.

Theoretisch ist auch einleuchtend, dass mehr öffentliche und preiswerte oder gar kostenlose Kinderbetreuung die Opportunitätskosten der Elternschaft, vor allem immer noch für Mütter, senkt. Umfragen bestätigen auch, dass junge Menschen oder die Eltern eines einzigen Kindes großen Wert darauf legen. Aber Fuchs besteht darauf, dass man die familienpolitische Perspektive nicht zu sehr verengen darf. Die öffent-

liche Kinderbetreuung ist in den Vereinigten Staaten weniger als in Westdeutschland ausgebaut. Trotzdem ist die Fertilität dort höher. Oder: die bessere öffentliche Kinderbetreuung im Osten verglichen mit dem Westen Deutschlands schlägt sich in der Fertilität nicht nieder.

Außerdem ist die Analyse der Daten nicht immer einfach. Nicht moderne Frauen mit einem festen Platz im Arbeitsleben, sondern eher Nur-Hausfrauen haben viele Kinder und betreuen diese auch oft selbst. Umfragen zeigen, dass gerade in Mehrkinderfamilien das Interesse an finanzieller Unterstützung das Interesse an öffentlicher Kinderbetreuung übersteigt. Nach Fuchs kann das Ziel der Anhebung der Fertilität auf 1,7 nur erreicht werden, wenn nicht nur die Kinderlosigkeit abnimmt, sondern auch Mehrkinderfamilien wieder häufiger werden. Das ist auch deshalb schwer zu erreichen, weil die Geschwisterzahl in der Herkunftsfamilie positiv mit der eigenen Kinderzahl korreliert. Je seltener Mehrkinderfamilien werden, desto unwahrscheinlicher werden sie zukünftig vorkommen, desto schwerer wird eine niedrige Fertilität zu überwinden sein.

In der sogenannten nachhaltigen Familienpolitik sieht Fuchs eine Vernachlässigung von familienpolitischen Zielen – wie dem Lastenausgleich zwischen kinderlosen und kinderreichen Familien oder der Anhebung der Fertilität – zugunsten einer Gleichstellung der Geschlechter und der Durchsetzung des Doppelverdienersmodells. Diese Politik erklärt er mit dem größeren politischen Einfluss der kleineren Zahl beruflich ambitionierter oder modernerer Frauen als der größeren Zahl der weniger ambitionierten Frauen, die in der Hausfrauen- und Mutterrolle verbleiben (wollen). Weil Fuchs sorgfältig und klar argumentiert, weil die Evidenz zugunsten der öffentlichen Debatte dominieren der Meinung eher fragil als überzeugend ist, kann man dem Buch eine weite Verbreitung wünschen. ERICH WEDE

Stefan Fuchs: Gesellschaft ohne Kinder. Warum die neue Familienpolitik scheitert. Wiesbaden 2014, Springer VS, 411 Seiten, 49,99 Euro.

Irrationaler Überschwang

Mit den Zeitungen entstanden Spekulationsblasen

„Die Geschichte der Spekulationsblasen beginnt in etwa mit der Verbreitung von Zeitungen“, schreibt der amerikanische Nobelpreisträger Robert Shiller in der neuen dritten Auflage seines Buches über Spekulationswellen an Vermögensmärkten. Während Anhänger der reinen Marktlehre wie Shillers Nobelpreiskollegen Gene Fama allein schon den Gebrauch des Wortes „Spekulationsblase“ als Ausdruck unseriöser ökonomischen Denkens verstehen, kennt Shiller derartige Berühmangänge nicht. Für Shiller werden Marktbeziehungen von Menschen gestaltet, und Menschen sind nun einmal keine Roboter, sondern denkende und führende Wesen, die in soziale Strukturen eingebettet sind.

Shiller betrachtet Spekulationswellen als Überreaktionen von Vermögensprei-

sen auf neue Fakten. Diese Überreaktionen, die sich über Jahre erstrecken können, seien soziale und kulturelle Phänomene mit den unterschiedlichsten Ausprägungen, zum Beispiel in Gestalt einer wohlmeinenden, aber schädlichen Geldpolitik. Eine Rolle in der Förderung extremer Preisbewegungen erkennt er auch Medien zu, indem Medien nicht nur über Marktbeobachtungen berichten, sondern auch versuchen, das öffentliche Denken über diese Marktbeobachtungen zu beeinflussen. Dies kann geschehen, indem manche Medien, um Aufmerksamkeit zu erlangen, vorwiegend (sogenannte) Experten mit extremen Ansichten auftreten lassen. gb.

Robert J. Shiller: Irrational Exuberance. Princeton University Press. 358 Seiten. Princeton 2015. 29,95 Dollar