

DER BETRIEBSWIRT

Europlatz Frankfurt

Geht die Geldpolitik vom Gas?

Von Elga Bartsch

Digitalisierung fordert aggressive Führung

Aufsichtsrat und Vorstand müssen den Wandel anschieben. Die Personalabteilung hat die Kompetenzen dafür aufzubauen.

Von Ralf Landmann und Alexander Strahl

Es gibt ihn in jedem Vorstandsbüro: diesen dicken Stapel an Studien darüber, wie die Digitalisierung die Wirtschaft verändern wird.

Wo aber sitzt die Bremse in so vielen traditionellen europäischen Unternehmen? Hier hilft ein Blick auf diejenigen Unternehmen, in denen der digitale Wandel bereits stattfindet.

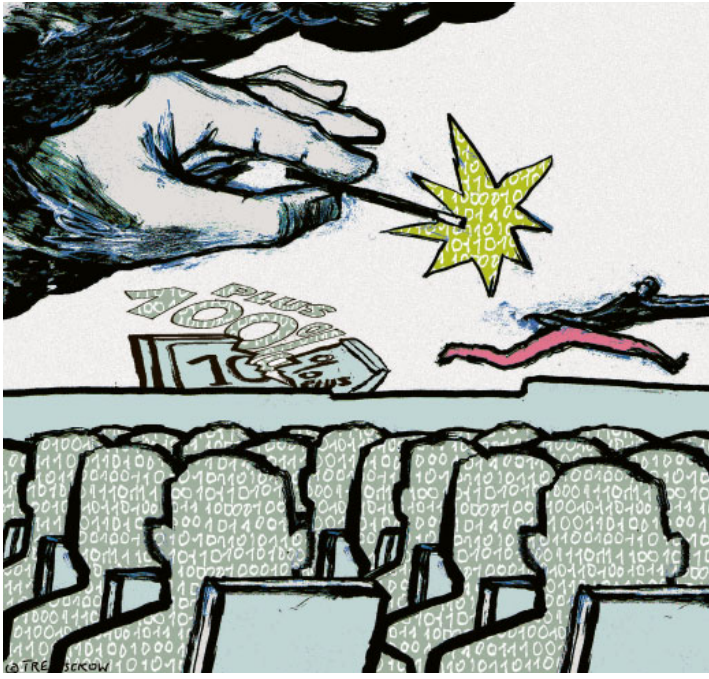


Illustration Peter von Tresckow

Und gleichzeitig die Kultur verändern. Traditionelle europäische Unternehmen müssen hier Kompromisse eingehen. Top-Leute aus dem Silicon Valley mögen alle Kompetenzen und Fähigkeiten mitbringen

Wie sieht nun der Manager aus, der den digitalen Wandel tatsächlich nach vorne treiben kann? Die Personalberatung Spencer Stuart hat hierzu die Karrierewege von weltweit mehr als 10.000 oberen Führungskräften und Top-Managern aus dem digitalen Umfeld analysiert.

Der eigentliche Schlüssel zum digitalen Umbau der Organisation ist jedoch die Auswahl geeigneter Führungskräfte. Es geht darum, Persönlichkeiten zu finden, die erfolgreich digitale Projekte vorantreiben

und es sucht eine Aufgabe, die ein großes Ziel verfolgt. Solch ein „großes Ziel“ ist oft nichts Geringeres, als die Spielregeln der Branche neu zu definieren.

Ein derartiges Kandidatenprofil wird für traditionelle europäische Unternehmen jedoch eine Reihe von Fragen aufwerfen: Sind wir überhaupt attraktiv genug? Wie können wir solche Manager in unsere bestehende Organisation integrieren?

Die Beantwortung dieser Fragen wird regelmäßig auch ein Überdenken der Organisationsstruktur erfordern. Sowohl ein eigener Digitalisierungsbereich wie eine rechtlich und räumlich ausgegliederte Digitalisierungs-Gesellschaft ermöglichen Arbeitsformen und Beteiligungsmöglichkeiten, die für die geschiederten Führungskräfte des digitalen Wandels akzeptabel sind.

gration in die Kernprozesse des Unternehmens geachtet werden. Auch dürfen einzelne Regionen nicht zurückfallen. Daher sind in der Regel Kompromisse nötig. Eine komplett aus dem Rahmen fallende Digitalisierungsmannschaft wird vom Immunsystem des Unternehmens abgestoßen werden.

Ralf Landmann ist Mitglied der globalen Industrial Group of Personalberatung Spencer Stuart. Er berät Industrieunternehmen bei der Besetzung von Aufsichtsrats- und Vorstandsposten. Alexander Strahl ist Mitglied der globalen Practices Technology, Media & Telecommunication.

Sozialberichterstattung braucht Wettbewerb

Der CSR-Bericht gehört nicht in das HGB / Er ist ein Fall für den Standardsetzer / Von Barbara Weissenberger

Aktuell steht die Umsetzung der sogenannten Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Richtlinie der Europäischen Union auf der Agenda des deutschen Gesetzgebers. Hierfür liegt es dem Justizministerium ein Referentenentwurf vor, der allerdings unter dem Druck verschiedener Verbände und Verbraucherschützer über die Mindestanforderungen der EU hinausgeht.

So besagt die Theorie der Selbstenthaltung („unravelling“), dass Unternehmen ohnehin freiwillig den Anreiz haben, CSR-Informationen (zur gesellschaftlichen Verantwortung) zu berichten, wenn sie sich durch diese Information besser darstellen können.

Ein ganz anderes Argument für den Verzicht auf Pflichtpublizität liefert die Signalling-Theorie. Demnach sind weniger die konkreten Inhalte der freiwilligen Berichterstattung von Interesse, sondern die Tatsache, dass ein Unternehmen überhaupt in der Lage ist, zu entsprechend niedrigen eigenen Kosten seine Berichterstattung durch komplexe freiwillige Elemente wie einen differenzierten CSR-Bericht zu ergänzen.

Anderserseits gibt es starke Theorien, die für eine verpflichtende Publizität in der Finanzberichterstattung sprechen. So begründen informationsökonomische Modelle die gesetzliche Pflichtpublizität damit, dass der Kapitalmarkt generell unsozialer funktioniert, je mehr inhaltliche Informationen von Unternehmen gegeben werden.

Markt gehandelten Wertpapiere unterstellt, die durch eine unternehmensindividuellen Beta-Faktor gewichtet wird. Auch diese Marktrisikoprämie kann durch umfassendere Informationen einzelner Firmen reduziert werden.

In der Regulierung der CSR-Berichterstattung müssen die beiden konkurrierenden Argumentationsstränge abgewogen werden. Diese Entscheidung kann man bis Ende des Jahres tatsächlich treffen – aber möglicherweise ist das auch unter dem hohen Zeitdruck heute überfällig. Viel zu wenig wird bisher über einen dritten Weg, nämlich die Konkretisierung über eine Standardisierung durch das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) diskutiert.

mäßiger Buchführung (GoB) für die Finanzberichterstattung.

Ein vergleichbares Vorgehen wäre auch für die CSR-Berichterstattung denkbar und hätte zwei Vorteile. Zum einen können die Standards des DRSC deutlich schneller und flexibler an sich verändernde CSR-Informationsbedarfe von Investoren angepasst werden als die Vorschriften des HGB. Zum anderen würde durch das DRSC eine standardisierte inhaltliche Struktur für die CSR-Berichterstattung zur Verfügung gestellt, die Unternehmen – anders als bei einer HGB-Vorschrift – aber inhaltlich auch abweichend auslegen könnten.

Barbara Weissenberger, Inhaberin des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Accounting, der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, ist Vorsitzende des Vorstands des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.

In den vergangenen Wochen haben sowohl die Federal Reserve als auch die Europäische Zentralbank die Märkte überrascht, was den geldpolitischen Ausblick für den weiteren Verlauf des Jahres angeht.

Im Anschluss an das jüngste Treffen des EZB-Rates hat Präsident Mario Draghi kein klares Signal, was den nächsten Schritt der Europäischen Zentralbank angeht, gegeben.

Auch die Federal Reserve überraschte viele Beobachter mit dem Hinweis, dass die kurzfristigen Risiken für den Wirtschaftsausblick abgenommen haben. Damit ebnet sich die Fed möglicherweise den Weg, Leitzinsen in den Vereinigten Staaten ein weiteres Mal anzuhäufeln.

Auch die Federal Reserve überraschte viele Beobachter mit dem Hinweis, dass die kurzfristigen Risiken für den Wirtschaftsausblick abgenommen haben. Damit ebnet sich die Fed möglicherweise den Weg, Leitzinsen in den Vereinigten Staaten ein weiteres Mal anzuhäufeln.

markt-Ausschusses sehr wichtig. Im Lichte ihrer neuen Prognosen müsste die Fed dann nämlich entscheiden, ob sie eine Zinserhöhung im Dezember ernsthaft in Erwägung zieht.

In dieser Woche wird sich zunächst aber die Bank von England entscheiden müssen, wie sie im Hinblick auf den geplanten EU-Austritt Wirtschaft und Finanzsystem am besten stützt.

Am Freitag hat sich die Bank von Japan entschlossen, ihren geldpolitischen Kurs nur leicht zu lockern. Dabei hat die Bank von Japan ihren Einlagenstau unverändert gelassen und ihr ambitionierter Ankaufprogramm nur etwas ausgeweitet.

Die Autorin ist Chefvolkswirtin für Europa bei Morgan Stanley.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Ein Bürger sein

Eine ebenso furiose wie melancholische Zeitreise

Sie wundere sich immer wieder, in den Häusern anderer Ökonomen keine Bücher vorzufinden, ist einer der Seitenhiebe, mit denen Deirdre McCloskey ihre Kritik an der Zunft zu würzen pflegt.

Schon nach dem ersten Band der Trilogie, in dem es 2006 um „Bourgeois Virtues“ ging, schien es, als habe McCloskey ihr Pulver verschossen, doch 2011 folgte unter dem Titel „Bourgeois Dignity“ eine ausführliche Erörterung der Gründe, weshalb Ökonomen die moderne Welt nicht erklären können.

So erinnert McCloskey zwar an die Erfolgsgeschichte, hält sich aber nicht lange damit auf. Sieben Milliarden Menschen bevölkern den Planeten und eine Milliarde lebt noch immer in Verhältnissen, die bis etwa 1800 die Regel waren.

McCloskey interessiert sich vielmehr dafür, wie es kam, dass zunächst ein Teil der Welt und dann die ganze Menschheit sich von Shakespeare nicht der Erwerb des Wohlstandes, sondern allenfalls seine fromme Verwendung Beifall finden, (und bei Charles Dickens die Helden arm geboren werden, aber irgendwann durch eine Erbschaft reich werden), gibt es laut Dr. Johnson nur wenig, was mit einem Mann sich ungeschulder beschäftigen kann als mit dem Geldverdiener.

Freilich, die Intellektuellen in der Epoche nach Dr. Johnson, McCloskey nennt sie die „Klerisei“. Fast ausnahmslos verachten sie das Bürgertum, dem sie entstammen, und gratulieren sich zu ihrer ökonomischen Ignoranz. Der Hass auf die Bourgeoisie sei nach Flaubert der Anfang aller Tugend. Trotz allen Vermögens an der Fülle des Panoramas der bürgerlichen Welt hinterlässt McCloskey den Leser dabei in melancholischer Stimmung. Wenn Kapitalbildung, Arbeitsethos, Eigentumsrechte oder Institutionen keineswegs entbehrlich, aber eben Folgen und nicht Ursachen bürgerlicher Kultur sind, was bleibt uns dann noch außer Dicht Sterbners Feufzer. „Ich wünschte ein Bürger zu sein.“ MICHAEL ZÖLLER

machten. Nicht die weltpolitische Dominanz, von der ja erst seit dem 19. Jahrhundert die Rede sein konnte. Die Bildung von Kapital konnte es ebenfalls nicht gewesen sein, denn wie Keynes richtig gesehen hat, verfallen Investitionen in Innovation ausbleibt. Und auch die neuerdings so beliebten Institutionen, die als Regeln des Spiels verkürzt werden, kämen kaum in Frage, schon weil sie meist nicht die Regeln, sondern deren Bewertungen änderten.

Bevor die industrielle Revolution begann, seien bürgerliche Lebensformen und Verhaltensweisen kulturell dominant geworden, während der Adel und seine Sitten entsprechend abgewertet wurden, so dass man seither in England sagen konnte, jemand sei „betrunken wie ein Lord“. Tatsächlich wuchs das Prestige der Bourgeoisie und die aristokratischen Tugenden des Schlafchleids und des Hofes verloren an Bedeutung. So wurde etwa das Duell in England deutlich früher geächtet als auf dem Kontinent, wohin englische Gentlemen schicklich mussten, wenn sie sich die Ehrenhandel weiterhin auf die alte Weise erledigen wollten.

Wichtiger und folgenreicher war, dass der Begriff der Mittelklasse sich etablierte und diese in jeder Hinsicht zum Adressaten der Hoffnungen wurde. Während noch bei Shakespeare nicht der Erwerb des Wohlstandes, sondern allenfalls seine fromme Verwendung Beifall finden, (und bei Charles Dickens die Helden arm geboren werden, aber irgendwann durch eine Erbschaft reich werden), gibt es laut Dr. Johnson nur wenig, was mit einem Mann sich ungeschulder beschäftigen kann als mit dem Geldverdiener. Besonders deutlich wird diese Umwertung von Werten, wenn Begriffe allmählich eine andere Bedeutung erhalten, weshalb auch das Oxford English Dictionary, das die geänderte Verwendung von Worten dokumentiert, zu Deirdre McCloskeys Werkzeug wird. Mit dessen Hilfe kann sie zu Beispiel belegen, wie der Begriff „ehrbär“ nicht mehr den, einer Herkunft beruhenden Status einer „wohlgeborenen“ Person anzeigt, sondern die bürgerliche Bedeutung von vertrauenswürdig oder schließlich „ehrlieh“ annimmt.

Freilich, die Intellektuellen in der Epoche nach Dr. Johnson, McCloskey nennt sie die „Klerisei“. Fast ausnahmslos verachten sie das Bürgertum, dem sie entstammen, und gratulieren sich zu ihrer ökonomischen Ignoranz. Der Hass auf die Bourgeoisie sei nach Flaubert der Anfang aller Tugend. Trotz allen Vermögens an der Fülle des Panoramas der bürgerlichen Welt hinterlässt McCloskey den Leser dabei in melancholischer Stimmung. Wenn Kapitalbildung, Arbeitsethos, Eigentumsrechte oder Institutionen keineswegs entbehrlich, aber eben Folgen und nicht Ursachen bürgerlicher Kultur sind, was bleibt uns dann noch außer Dicht Sterbners Feufzer. „Ich wünschte ein Bürger zu sein.“ MICHAEL ZÖLLER

Deirdre McCloskey: Bourgeois Equality. Chicago University Press, 2016, 787 Seiten, 45 Dollar