

## Editorial

### Günter Fandel

Die vier Beiträge dieser Ausgabe beschäftigen sich mit Fragestellungen des Corporate Governance, der Personalwirtschaft, des Strategischen Managements und des Rechnungswesens. Der Artikel zum Rechnungswesen ist eine Übersichtsarbeit.

### Mehrfachmandate und Unternehmensperformance

Anhand von Panel-Daten der DAX 30-Unternehmen für den Zeitraum der Jahre 2001 bis 2005 untersucht *Prinz* den Einfluss von Mehrfachmandatsträgern auf die Unternehmensperformance. Oft wird der Verdacht geäußert, die Mandatskumulation könnte zu Lasten des Shareholder Value gehen, da die zeitliche Überlastung von Aufsichtsratsmitgliedern mit Mehrfachmandaten dazu führen könnte, dass sie ihre Kontrollfunktion im Hinblick auf eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens nicht mehr hinreichend wahrnehmen können. Andererseits mag es aber gerade wegen der Mehrfachmandate auch positive Effekte auf die Unternehmensperformance geben, da Mehrfachmandatsträger mehr Informationen in die Kontrollinstanzen einbringen und dadurch zur Verbesserung der Kontrolleffizienz beitragen können. Jedenfalls gibt es keine nachhaltigen Ansatzpunkte dafür, dass sich eine Beschränkung maximal kumulierbarer Mandate in jedem Fall performanceverbessernd auswirken würde. Dieses uneinheitliche Bild empirischer Studien führt der Verfasser darauf zurück, dass i. d. R. finanztheoretische Modelle als Grundlage gewählt werden und dabei die kognitiven strategischen Argumente oft zu kurz kommen. Insofern schlägt der Verfasser in seiner empirischen Studie den Weg ein, den finanztheoretischen Ansatz um einen kognitiven Ansatz zu ergänzen und beide in ein Gesamtmodell einzubringen. Dabei zeigt sich nach einem entsprechenden Hypothesentest, dass die Performancewirkung entscheidend von der Art der Mandatskumulation abhängt. So bestätigt sich bspw. die Hypothese, dass die Kontrolleffizienz mit der Zahl der Mehrfachmandatsträger sinkt, die zudem auch noch externe Vorstandsmandate wahrnehmen. Unterscheidet man im finanztheoretischen Ansatz nicht nach dieser Art der Mehrfachmandate, so lässt sich generell kein negativer oder positiver Einfluss von Mehrfachmandaten auf die Kontrolleffizienz eines Unternehmens nachweisen. Allerdings zeigt sich, dass sich die kognitive Effizienz

---

**Online publiziert:** 21.08.2012  
© Gabler-Verlag 2012

---

Prof. Dr. Dr. h.c. G. Fandel (✉)  
Editor in Chief  
FernUniversität in Hagen, Universitätsstr. 41,  
58084 Hagen, Deutschland  
E-Mail: zfb@fernuni-hagen.de

des Aufsichtsrats mit der Zahl der Mehrfachmandatsträger erhöht, was schließlich zu einer besseren Wertschöpfung des Unternehmens führt. Dies gilt umso eher, je mehr Kumulierer sich in einem Aufsichtsrat zusammenfinden. Promotionen, Round-Table-Mitgliedschaften sowie Verweildauern von Mehrfachmandatsträgern in Aufsichtsräten haben dagegen keinen Einfluss auf die kognitive Effizienz. Als Performancemaße untersucht der Verfasser die Nettowertschöpfung der Aktionäre sowie die Netto-Eigenkapital-Rendite.

### **Personalverantwortliche als strategische Partner**

*Wehner, Kabst, Meifert* und *Cunz* untersuchen in ihrer empirischen Arbeit, inwieweit sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich ein Personalverantwortlicher als strategischer Human Ressource Business Partner verhält, wenn sich seine persönliche Einstellung und subjektive Norm verbessern. Der methodische Hintergrund sind dabei die Überlegungen, dass sich die Erwartung positiver Konsequenzen positiv auf die persönliche Einstellung eines Personalverantwortlichen auswirkt und der Stellenwert der Ressource Personal innerhalb des Unternehmens sowie das Vorhandensein einer Personalstrategie seine subjektive Norm positiv beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird das Konzept des HR Business Partner in dem Sinne verstanden, dass der oberste Personalverantwortliche eines Unternehmens in die strategischen Entscheidungsprozesse eingebunden wird. Die entsprechend formulierten Hypothesen werden im Wesentlichen bestätigt. Allerdings bestätigt sich nicht, dass der Personalverantwortliche umso eher eine negative Einstellung zur Tätigkeit eines HR Business Partners hat, je stärker er die negativen Konsequenzen seiner Beteiligung an wesentlichen Entscheidungsprozessen beurteilt. Auch spielt die Tatsache keine Rolle, ob in der Organisation eine Unternehmensstrategie formuliert ist. Nur aber ist es wichtig, dass eine Personalstrategie vorhanden ist, da sie sich stärker auf die subjektive Norm des Personalverantwortlichen auswirkt. Schließlich verstärken sich positive Einstellung und positive subjektive Norm des Personalverantwortlichen in ihrer Wirkung, sich als strategischer Business Partner zu verhalten. Den hierzu separat durchgeführten Regressionsanalysen liegen die Daten der Cranet-Studie von 2009 zugrunde, wobei die Antworten von 398 Organisationen ausgewertet werden konnten. Kontrollvariablen waren dabei die Unternehmensgröße, die Branche, die Unternehmensform sowie Position, Hochschulabschluss und Erfahrung der befragten Personen.

### **Instrumente des strategischen Managements in Kommunen**

*Spraul, Scheefer, Helmig* und *Eckstein* untersuchen in ihrer vergleichenden Fallstudie, inwieweit sich Doppik und Produkthaushalte als Instrumente eines strategischen Managements von Kommunen eignen, welches strategische Wirkungspotential sie besitzen und was die erfolgskritischen Ausgestaltungsmerkmale sind. Die vergleichende Studie bezieht sich dabei auf die Gemeinden Soest und Mechernich, da sie Vorreiter einer derartigen strategischen Orientierung waren, mit der das Land Nordrhein-Westfalen als erstes Bundesland begonnen hat. Die Chancen der Doppik werden dabei darin gesehen, dass sich hierdurch die Effizienz, das nachhaltige Finanzmanagement, die Ausrichtung an einer intergenerativen Gerechtigkeit und die Transparenz von Kommunen verbessern. Die Vorteile einer

Gestaltung nach Produkthaushalten werden dagegen in einer besseren Steuerungsfunktion und in einer größeren Transparenz der Kosten gesehen, da jetzt nicht mehr – wie in der Kameralistik – inputorientiert bei der Budgetaufstellung vorgegangen wird, sondern vielmehr produktorientiert geplant wird. Begleitende Instrumente, welche die Wirkungspotentiale dieser Neuorientierung besser zur Geltung bringen sollen, sind dabei Zielvereinbarungen, eine leistungsorientierte Vergütung, ein Qualitätsmanagement der Kommunen, die Ausrichtung an Kennzahlen sowie ein unterjähriges Berichtswesen. Gleichwohl gibt es nach der Meinung der Verfasser auch einige kritische Erfolgsfaktoren, die vornehmlich in der Notwendigkeit eines entsprechenden Projektmanagements und der Schulung sowie in der Bereitstellung hinreichender Ressourcen gesehen werden, um die gewünschten Ziele des strategischen Managements von Kommunen auch tatsächlich zu erreichen. Ressourciale Unterstützungen können dabei von Unternehmensberatern, IT-Experten und Wirtschaftsprüfern kommen. Ein Vergleich der Bundesländer zeigt, inwieweit die Umorientierung in der strategischen Führung von Kommunen bereits stattgefunden hat.

### **Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens**

*Trapp* arbeitet die Diskussion zu dieser Thematik anhand von Fachzeitschriften, Dissertationen und Habilitationen systematisch auf. Dabei unterscheidet er nach Phasen einer rein handelsrechtlichen Rechnungslegung, einer Phase internationaler Rechnungslegung mit der Orientierung am Shareholder Value, einer Phase der internationalen Rechnungslegung, welche durch die Harmonisierung der Ausgestaltungsvorschläge gekennzeichnet ist, und einer letzten Phase, die durch die theoretischen Erklärungsansätze unter Maßgabe des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes charakterisiert ist. Der Verfasser weist in seinen Ausführungen darauf hin, dass eine partielle Konvergenz von internem und externem Rechnungswesen bereits seit Beginn erster Arbeiten auf diesem Gebiet konzipiert ist, da sie für analytische Arbeiten als geeignet befunden wurde und andererseits auch in die Praxis umgesetzt worden ist. Limitationen empirischer Untersuchungen zur Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens ergeben sich nach seiner Meinung aber dadurch, dass die Praxisentwicklung nicht immer adäquat erfasst und hinreichend analysiert worden ist. Die Arbeit möchte Denkanstöße zu einer differenzierten Bestandsaufnahme geben sowie zu einer weitergehenden Auseinandersetzung mit den Determinanten und Wirkungen eines konvergenten Rechnungswesens anregen.

### **Das Oktober-Heft**

Das nächste Heft enthält vier Forschungsbeiträge aus den Bereichen des Public Management, der Unternehmensführung, des Hochschulmanagement sowie der Wirtschaftsprüfung.

*Salge* und *Vera* untersuchen auf der Grundlage eines Panel-Datensatzes öffentlicher Krankenhausorganisationen in England für den Zeitraum 2003 bis 2007 den Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit und dem Organisationserfolg im öffentlichen Sektor. Die durchgeführten Regressionen zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang

zwischen forschungs- und praxisnaher Innovationstätigkeit und dem technischen Krankenhausenerfolg gibt. Im Hinblick auf die Auswirkungen auf den ökonomischen Krankenhausenerfolg fallen die Zusammenhänge dagegen unterschiedlich aus.

*Rapp, Schaller und Wolff* gehen in ihrer empirischen Studie der Frage nach, inwieweit aktienkursbasierte Vergütungsinstrumente langfristig orientierte Unternehmensentscheidungen fördern. Die Betrachtungen versuchen zugleich auch Lehren aus der Kreditkrise in die Untersuchungen einzubeziehen. Konkretisiert werden die Erörterungen anhand der Frage, inwieweit Unternehmen, die vor und während der Kreditkrise aktienkursbasierte Vergütungsinstrumente eingesetzt haben, sich im Laufe der Kreditkrise auch durch höhere relative F&E-Investitionen auszeichnet haben.

*Dilger und Müller* nehmen auf der Grundlage von Google Scholar in ihrer Arbeit ein Ranking der Forschungsleistungen von deutschsprachigen Hochschullehrern vor, bei dem der Impact jedes Forschers auf der Grundlage von Zitationen seiner Veröffentlichungen gemessen wird. Dabei offenbart sich allerdings auch, dass die Publikations- und Zitationskulturen in den einzelnen Teilfächern der Betriebswirtschaftslehre sehr unterschiedlich ausfallen.

*Quick und Wiemann* untersuchen mithilfe eines Regressionsmodells, wie sich die Mandatsdauer von Abschlussprüfern auf eine ergebniszielgrößenorientierte Bilanzpolitik von Unternehmen auswirkt. Schließlich steht damit wiederum die Überlegung im Zentrum der Diskussion, ob sich die Länge der Prüfer-Mandanten-Beziehung in einer negativen Prüfungsqualität niederschlagen könnte. Vor dem Hintergrund einer beabsichtigten Pflichtrotation im europäischen Raum sind die Ergebnisse der empirischen Studie von besonderer Relevanz, da sich eine Begrenzung der Mandatsdauer nur positiv auf die Prüfungsqualität auswirken würde.

**In eigener Sache:** Aufgrund eines bedauerlichen Versehens bei der Kontrolle ist es im Editorial des letzten Heftes Nr. 7/8 2012 zu einer Anhäufung von Schreibfehlern gekommen, für die ich mich bei den Lesern und den Autoren hiermit entschuldige.