Editorial

Günter Fandel

Das vorliegende Doppelheft enthält sechs Beiträge, wobei es sich um einen Praxisbeitrag, vier Forschungsbeiträge und einen Übersichtartikel handelt. Der Praxisbeitrag beschäftigt sich mit einer Fragestellung des Corporate Governance, die vier Forschungsbeiträge kommen aus den Gebieten Operations Management beziehungsweise Produktion, Finanzierung und Personal. Der Übersichtsartikel behandelt die Gestaltung von Kontrakten für Unternehmensallianzen.

Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte

Hutzschenreuter, Metten und *Weigand* spüren in ihrer Arbeit auf der Grundlage einer empirischen Analyse der Frage nach, wie unabhängig deutsche Aufsichtsräte sind im Hinblick auf die Erfüllung der Unabhängigkeitskriterien des deutschen Corporate Governance Kodex und der EC-Empfehlungen. Die Überlegungen werden in den größeren Zusammenhang gestellt, dass Aufsichtsräte im Hinblick auf die Tätigkeiten des Vorstands sowohl eine Überwachungs- als auch eine Beratungsfunktion wahrnehmen, sie aber auch dann, wenn es zu Konflikten zwischen Aufsichtsräten – beispielsweise denen der Vertreter der Arbeitgeberseite und denen der Arbeitnehmerseite – kommen sollte, für einen entsprechenden Interessensausgleich sorgen. Um diese Funktionen mit der erforderlichen Autorität vornehmen zu können, müssen sich Aufsichtsräte ihre Unabhängigkeit bei der Tätigkeit innerhalb ihres Gremiums bewahren. Wenn auch die Unabhängigkeitskriterien des deutschen Corporate Governance Kodex nicht ganz deckungsgleich sind mit den Empfehlungen der EC, so lassen sich doch im Wesentlichen sechs Unabhängigkeitskriterien formulieren, deren Erfüllung durch die Befragung von 527 DAX-Aufsichtsratsmitgliedern zum Stichtag des 31.12.2007 von den Autoren überprüft worden ist. Von diesen 527 Aufsichtsratsmitgliedern waren 52 % Kapitalvertreter, 10 % Gewerkschaftsvertreter und 38 % Arbeitnehmervertreter. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Verfasser offenbaren nun, dass nur

Online publiziert: 15.06.2012

© 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

6 % der befragten Aufsichtsräte alle Unabhängigkeitskriterien nach dem deutschen Corporate Governance Kodex erfüllen. Mehr als 40 % der Organmitglieder erfüllen ein Kriterium nicht, und interessanterweise verstoßen sogar rund 25 % der Organmitglieder gegen mehr als drei dieser Unabhängigkeitskriterien. Weitgehend erfüllt werden die Bedingungen, keine Organfunktion bei Wettbewerbern zu übernehmen und nicht mehr als fünf Mandate in börsennotierten Gesellschaften wahrzunehmen. Die Bedingungen, keine geschäftlichen Beziehungen zum beaufsichtigten Unternehmen, keine familiären Beziehungen zu Vorstandsmitgliedern, keine Organ- oder Beratungsfunktion bei Kunden, Lieferanten oder Kreditgebern des Unternehmens auszuüben, werden dagegen nur sehr schwerlich eingehalten. Dasselbe gilt für die Überlegung, inwieweit Aufsichtsratsmitglieder keine vorherige Vorstandstätigkeit im selben Unternehmen wahrgenommen haben sollten. Aufschlussreich ist der vergleichende Hinweis der Autoren, dass von Aufsichtsratsmitgliedern italienischer Kapitalgesellschaften die Unabhängigkeitskriterien noch schlechter erfüllt werden.

Verhalten operativen Personals in linearen Leistungsketten

Heimbach, Grahl und Rothlauf untersuchen in ihrer methodischen Arbeit den Effekt zustandsabhängigen Verhaltens operativen Personals im Hinblick auf die Gestaltung einer linearen Leistungskette, bei der die Produktionsgeschwindigkeiten der verschiedenen Prozesseinheiten gerade nicht aufeinander abgestimmt sein müssen und diese Diskrepanzen durch Lager unterschiedlicher Kapazität zwischen den einzelnen Leistungseinheiten abgedeckt werden können. Entgegen der oft bei solchen Untersuchungen vorzufindenden Unterstellungen, dass das auszuführende Personal seine Leistung unabhängig vom jeweiligen Zustand einer Fertigungslinie erbringt, argumentieren die Verfasser aufgrund empirischer Befunde, dass operatives Personal gerade im Gegenteil seine Arbeitsgeschwindigkeit an den Zustand der Leistungskette anpasst, wenn es befürchtet, dass es ansonsten für das Entstehen von Leerzeiten verantwortlich ist. Mithilfe einer Simulationsstudie wird insofern zunächst untersucht, inwieweit für einen Leistungsprozess mit drei Produktionseinheiten durch drei schalenförmig, kontinuierliche und umgekehrt-schalenförmige Zuteilung des Umfangs von Fertigungsaufträgen bei beschränkter Pufferqualität und einem entsprechenden Anpassungsverhalten der operativen Mitarbeiter ein besserer Durchsatz der Produktionsstücke und damit geringere Kosten erreicht werden können. Im Rahmen des fortgeführten modellgestützten Simulationsexperiments werden anschließend die Auswirkungen der Verlängerung einer Leistungskette und der Veränderung von Pufferkapazitäten untersucht. Anhand der Studie sieht man sehr schön, dass verschiedene Anpassungsgeschwindigkeiten der Arbeitnehmer zu einer besseren Produktivität der ganzen Leistungslinie führen. Eine zunehmende Pufferkapazität schwächt unregelmäßige Auslastungen der Leistungskette ab. Besonders interessiert also dann in diesem Zusammenhang, wie durch die Pufferkapazität die Produktionsrate über die Anpassung der Arbeitsgeschwindigkeit der Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Bei längeren Leistungsketten kann diese Arbeitsanpassung der Mitarbeiter stochastische Interferenzen kompensieren. Die Studie zeigt sehr schön, inwieweit intensitätsmäßige Anpassungen von Arbeitsplätzen ebenfalls in eine Gutenberg-Produktionsfunktion eingebaut werden könnten.

Optimale Verteilung von Sicherheiten im internen Risikomanagement

Börstler und *Möller* nehmen in ihrer analytischen Arbeit Stellung zur Rolle einer optimierten Verteilung von Sicherheiten im internen Risikomanagement. Sie weisen darauf hin, dass sie diesen Aspekt bei der gezielten Abschätzung und Steuerung von Kreditrisiken als zu wenig beachtet empfinden, da der Hauptaspekt meist auf der Prognose der Ausfälle von Krediten liegt. Um dieses methodische Defizit zu beheben, modellieren sie die Sicherheiten Allokation innerhalb eines Kreditrisikomanagements, die insgesamt zu besseren Ergebnissen führt also die traditionelle Vorgehensweise. Dabei wird das Kreditportfolio in Sicherungseinheiten zerlegt und die Sicherheiten so auf die Kredite aufgeteilt, dass es insgesamt zu einer Minimierung des erwarteten Verlustes kommt. In diesem Zusammenhang werden daher verschiedene Zuordnungsszenarien analysiert. Die Erkenntnisse dürften insofern für das praktische Risikomanagement von Banken von besonderem Interesse sein, als sie die methodische vorgehensweise um einen wichtigen, bislang eher vernachlässigten Aspekt erweitern.

Einflussfaktoren auf Superstargelöhne in der NBA

Anhand der Einkommensdaten von 235 Spielern der NBA in den Jahren 2009 bis 2011 versuchen *Prinz*, *Weinmar* und *Deutscher* herauszufinden, ob für derartige Einkommensentwicklungen der Talenteinsatz oder der Popularitätsansatz von entsprechenden Erklärungsgehalt sind. Die Autoren bauen in ihre Untersuchungen neuartige Talent- und Beliebtheitsindikatoren ein, die in einem Modell miteinander kombiniert werden. Über eine OLS- beziehungsweise eine Quantilsregression überprüfen die Verfasser die Gültigkeit der jeweiligen Ansätze und finden dabei heraus, dass das Talent einen signifikanten Einfluss auf Einkommensentwicklungen hat, dies dagegen aber für die Popularität eines Spielers nicht festgestellt werden kann. Indikatoren zur Messung von Netzwerkeffekten sowie die Auswertung von Medienberichterstattung gehen in die Regressionsansätze ein. Offensichtlich ist das frühe Erkennen von Talenten für die weitere Einkommensentwicklung von Spielern in der NBA von besonderer Bedeutung. Analogien zu entsprechenden personalwirtschaftlichen Untersuchungen liegen auf der Hand, werden aber nicht im Hinblick auf die Frage untersucht, ob die entsprechenden Ansätze auch für die Erklärung der Entwicklung von Managergehältern geeignet wären.

Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst

Auf der Grundlage eines reinen Pfadmodells untersucht *Rötzel* in seiner empirischen Studie den Einfluss von Vorgesetzten, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen und variabler Besoldung auf die Motivation von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst. Das Grundmodell der angewandten Einflussfaktoren-Forschung fußt begründungsmäßig auf Ansätzen der Selbstbestimmungstheorie und der Public-Service-Motivation. Interdependenzen und Korrelationen im Erklärungsbefund beider Ansätze werden nicht gesondert untersucht, weil sie im Allgemeinen auch praktisch kaum gegeneinander abgrenzbar sind. Die Zusammenhänge werden vom Verfasser durch ein Strukturgleichungsmodell beschrieben, welches von

20 Hypothesen ausgeht, in welche zusätzlich spezielle Merkmale zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, dem Vorgesetzten und der Tätigkeit eingehen. Zur Überprüfung der Hypothesen ist im Rahmen einer empirischen Analyse eine Mitarbeiterbefragung in einer höheren Bundesbehörde der Bundeswehr durchgeführt worden, für die im Jahre 2008 591 Mitarbeiter angeschrieben wurde, von denen rund 65 fünf für die Schätzung auswertbare Antworten lieferten. Insgesamt kann aufgrund der statistischen Befunde festgehalten werden, dass die Zufriedenheit mit der Tätigkeit den größten Motivationseinfluss ausübt. Für die anderen Aspekte konnten dagegen derartige Wirkungszusammenhänge nicht bestätigt werden. Allerdings muss man dabei beachten, dass der Vorgesetzte insofern aber auch einen indirekten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst haben kann, als von seinem Verhalten und seinen Entscheidungen maßgeblich auch die Zufriedenheit mit der Tätigkeit und die Zufriedenheit mit der variablen Besoldung abhängt. Besonders relevante Aspekte hinsichtlich der Tätigkeit sind die Anerkennung und die Wichtigkeit; für die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten ist das Ausmaß einer möglichen Partizipation an Entscheidungen ausschlaggebend, und im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen erweist sich das Betriebsklima als wichtigster Aspekt.

Vertragsgestaltung in Allianzen

In ihrem Übersichtsbeitrag zur Vertragsgestaltung in Allianzen sammeln und verwerten *Mellewigt, Decker* und *Eckhard* empirische Befunde zu dieser Thematik aus der Literatur. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Herausfilterung transaktionsbestimmter Faktoren, schon vorliegender Erfahrungen sowie der Lernanstrengungen, welche auf diesem Gebiet bereits gemacht worden sind. 220 Artikel in 25 Journals werden zu diesem Zweck systematisch durchgesehen. Dabei stehen weniger die Komplexität der Verträge als vielmehr die Vertragsinhalte im Zentrum der Diskussion. Zudem werden unterschiedliche Einflüsse vorheriger Erfahrungen auf die Ausarbeitung der Vertragsfunktionen aufgezeigt. Im Hinblick auf die Kontraktfunktion stehen das Sicherheitsbedürfnis der Parteien sowie die Koordination ihrer Aktivitäten als auch die vereinbarten Regeln ihrer Reaktion bei dem Eintreten unvorhergesehener Ereignisse im Vordergrund der Überlegungen. Erfahrungen und Lernprozesse führen zu einer Vertragsdynamik, wobei generelle Erfahrungen ebenso wie spezifische Erfahrungen mit dem Vertragspartner im Vordergrund stehen. Der Beitrag endet mit weiteren Forschungsempfehlungen zu diesem Gebiet.

Das September-Heft

Das nächste Heft enthält vier Beiträge, bei denen es sich um drei Forschungs- und einen Übersichtsartikel handelt. Die Arbeiten tragen Erkenntnisse zu den Gebieten Corporate Governance, Personalwirtschaft, öffentliche Verwaltung und Rechnungswesen bei.

In seinem Beitrag zum Einfluss von mehrfachmandatsträgern auf die Unternehmensperformance trägt *Prinz* neue Erkenntnisse zum Personennetzwerk der Deutschland AG bei. In dem Beitrag werden die Personalverflechtungen zwischen den DAX 30-Gesellschaften über einen Zeitraum von fünf Jahren untersucht, um Aussagen über die Wirkung der Mandatkumulation auf den Shareholder Value herzuleiten.

Die Frage, inwieweit sich Personalverantwortliche als strategische Human Resource Business Partner halten, wird in dem Beitrag von *Wehner, Kabst, Meifert* und *Cunz* untersucht. Die Autoren formulieren Hypothesen zur persönlichen Einstellung und zur subjektiven Norm sowie deren Einfluss auf das Verhalten der Personalverantwortlichen und überprüfen sie anhand einer empirischen Erhebung.

Spraul, Scheefer, Helmig und *Eckstein* untersuchen in einer vergleichenden Fallstudie, ob die Ansätze von *Doppik* und Produkthaushalten geeignet sind, um Kommunen strategisch zu steuern. Für das neue kommunale Finanzmanagement in Nordrhein-Westfalen sollen strategische Wirkungspotentiale und erfolgskritische Ausgestaltungsmerkmale beider Ansätze ermittelt werden.

Der Konvergenz des internen und externen Rechnungswesens ist der Übersichtsbeitrag von *Trapp* gewidmet. Die hierzu vorliegende Diskussion wird systematisch aufgearbeitet und kritisch gewürdigt. Zudem werden Grenzen dieser Überlegungen aufgezeigt und Denkanstöße gegeben, die zukünftig eine differenziertere Bestandsaufnahme mit den Determinanten und Wirkungen eines konvergenten Rechnungswesens erlauben sollen.