

*Bericht des laufenden Forschungsprojekts*

*„Mittelständische Unternehmenspraktiken in Zeiten der  
Finanzialisierung:  
Risiken und Gestaltungspotentiale“*

*im Rahmen des Moduls „Forschungsprojekte“  
im Masterstudiengang Ökonomie an der Cusanus Hochschule*

*Gefördert durch die Stiftung Hübner und Kennedy GmbH*

*von Elisabeth Rieger  
Bernkastel-Kues, 19. April 2017*

## **Inhalt:**

<b>Einführende Erläuterungen .....</b>	<b>3</b>
<b>Vorbemerkungen zum Forschungsprojekt .....</b>	<b>3</b>
<b>Hintergründe zur Forschungsfrage .....</b>	<b>4</b>
<b>Stand des Forschungsprojekts.....</b>	<b>5</b>
<b>Literaturverzeichnis:.....</b>	<b>7</b>
<b>Zu meiner Person:.....</b>	<b>8</b>

## Einführende Erläuterungen

Die Cusanus Hochschule in Bernkastel-Kues ist eine junge Hochschule, die in ihrem Studienkonzept einen Schwerpunkt auf die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden legt. Durch die Vermittlung von Fachkenntnissen sowie der engen Zusammenarbeit mit Praxisakteuren sollen Studierende dazu befähigt werden, Gesellschaft und Wirtschaft verantwortungsvoll mitzugestalten.

Für das hier skizzierte Forschungsprojekt konnte als Praxispartner die Firma Hübner in Kassel gewonnen werden. Die Hübner Gruppe ist ein weltweit agierendes Unternehmen mit starken familiären Strukturen, die Produkte für verkehrstechnische Branchen sowie für die Medizintechnik, den Bereich Life Quality, Terahertz-, Photonics- und High Frequency Technology herstellen. In ihrer Führung sowie bei ihrer Forschung und Entwicklung von Produkten legt die Firma starken Wert auf Nachhaltigkeit und soziale Verträglichkeit. Insofern stellt sie einen wichtigen Partner für die Cusanus Hochschule dar, die gerade die wichtige gesellschaftliche Rolle, die von mittelständischen Unternehmen geleistet wird, sowie die innovative Stoßkraft, die von diesen Unternehmen ausgeht, wissenschaftlich beleuchten und stärken möchte.

In diesem Projekt konnten in Gesprächen und Besuchen wesentliche Einblicke in die konkreten Problematiken eines mittelständischen Unternehmens in Bezug auf die Finanzialisierung erzielt und vor diesem Hintergrund ein theoretischer Rahmen zur Bearbeitung des Themas entwickelt werden. Auf diese Weise wurde ein wichtiger Informationsfluss von der Praxis zur Theorie exemplarisch gestärkt. Weitere Forschungsprojekte werden zeigen, wie im Rahmen des Masterstudiengangs Ökonomie drüber hinaus auch der Transfer von der Wissenschaft zur Praxis angeregt werden kann.

## Vorbemerkungen zum Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt war ursprünglich von der persönlichen Beobachtung von Unternehmen geleitet, die sich in Abhängigkeit zu Zahlenvorgaben setzten und dabei die Frage nach dem Zweck ihres Unternehmens außer Acht ließen. Auf der Basis dieser Problemstellung habe ich im Rahmen des Moduls „Forschungsprojekt“ eine Forschungsfrage formuliert und versucht, das Phänomen in einem größeren Zusammenhang einzuordnen. Daher zielt das Forschungsprojekt auf eine kritische Thematisierung von sogenannten Finanzialisierungsprozessen aufgrund denen womöglich ein Dialog über Wesen und Ziel eines Unternehmens verhindert wird. Die Entscheidung, eine Arbeit ohne empirische Erhebung zu schreiben, basiert auf dem Anspruch, eine bestimmte Form der Logik zu begreifen. Aus intensiver Literaturanalyse zu kritischer Accounting Forschung habe ich eine Hypothese abgeleitet, welche ich argumentativ mit Literatur aus der Kommunikationstheorie zu stützen versuche. Eine Übertragung der aus dieser Forschung gewonnenen

theoretischen Erkenntnissen und Schlussfolgerungen können auf konkrete Situationen z.B. in Form von Workshops in einem zweiten Schritt vollzogen werden. Einen Überblick über das Forschungsprojekt stelle ich nachfolgend vor.

## Hintergründe zur Forschungsfrage

Bereits in den 1990er Jahren hat sich bemerkbar gemacht, dass Entwicklungen im Finanzmarkt auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen größeren Einfluss nehmen und direkt in Steuerungsformen der Unternehmen eingreifen. Die Meldungen von Entlassungen, Standortschließungen, Auslagerungen und Liquidationen von Betrieben oder Betriebsteilen sind seither in den Medien zum Regelfall geworden. Der Einfluss der Finanzbranche auf unternehmerische Tätigkeit zeigt sich bei börsennotierten Unternehmen beispielsweise in der Struktur der Anleger und deren Möglichkeiten zur Mitbestimmung. Banken, Fonds oder andere Investitionsgesellschaften, genannt institutionelle Investoren, sind häufig jene Anteilseigner mit dem nötigen Kapital, die durch Aktienkäufe ein größeres Stimmrecht erwerben. Das primäre Interesse dieser Anteilseigner, auch als Shareholder bezeichnet, besteht oft darin, Ziele zu verfolgen die eine höhere Dividendenausschüttungen erzielen und damit die Rendite ihrer Anleger steigern. Dieses Vorgehen wird als *Shareholder-Value-Prinzip*<sup>1</sup> bezeichnet. Eventuell gegenläufige Interessen von Stakeholdern, welche Angestellte oder Lieferanten des Unternehmens sind, rücken aus dem Blickfeld.

Als Folge dieses Prinzips kommt es auch innerhalb der Betriebe zu einer Umstrukturierung von Prozessen zugunsten des Shareholder Value. Der Soziologe Klaus Dörre<sup>2</sup> beschreibt die zentrale Rolle der kennzahlenbasierten Unternehmensführung, deren Einsatz zum Ziel hat, den Unternehmensgewinn maximal zu steigern. Spätestens seit der Finanzkrise 2008 ist der immense Einfluss der Finanzbranche auf nationale und internationale Unternehmen nicht mehr von der Hand zu weisen. Die Zunahme der Bedeutung des Finanzmarktes, der Finanzmarktakteure und der Finanzinstitute beschreibt Epstein<sup>3</sup> mit dem Begriff der Finanzialisierung.

In der Betriebswirtschaftslehre wurde das Phänomen der Finanzialisierung bislang wenig kritisch thematisiert. Dies liegt teilweise darin begründet, dass die Betriebswirtschaftslehre das Shareholder-Value-Prinzip als generelles Hauptziel des Unternehmens voraussetzt. In der Praxis führt das dazu, dass Unternehmer ihr Kapital nicht in ein Unternehmen investieren würden, dessen Renditeerwartung unter der durchschnittlichen Rendite am Kapitalmarkt liegt. Allerdings gibt es gerade im deutschen Sprachraum viele inhabergeführte, traditionsreiche

---

<sup>1</sup> Wöhe (2010), S. 893

<sup>2</sup> Dörre (2007)

<sup>3</sup> Epstein (2002)

Familienunternehmen sowie Stiftungen mit gemeinnützigem Charakter. Zumeist werden die Gewinne dieser Unternehmen in soziale Einrichtungen oder in das Unternehmen selbst reinvestiert und kommen eben nicht Kapitalgebern zu. Hauptziel dieser Unternehmen ist es, die langfristige Existenz am Markt zu sichern, um dauerhaft einen Beitrag zum gesellschaftlichen Mehrwert zu leisten. Der Unternehmensführung solcher Firmen steht die Möglichkeit zu einem intensiven Dialog zwischen allen Hierarchie-Ebenen offen, um Ziele und Gefährdungen der betrieblichen Tätigkeit herauszufinden. Mehrere Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass ein Dialog, der die Einflussnahme auf Entscheidungen von allen Beschäftigten ermöglicht, auch positive Auswirkungen auf die Motivation der Angestellten hat.

## Stand des Forschungsprojekts

Ausgehend von diesem Problemaufriss beschäftigt sich mein Forschungsprojekt mit der Frage, ob auch bei mittelständischen Unternehmen deren Anteile nicht am Kapitalmarkt gehandelt werden und auch zukünftig nicht am Kapitalmarkt gehandelt werden sollen, eine Form der Finanzialisierung ausgemacht werden kann. Mit welchen betrieblichen Wandlungsprozessen geht die Finanzialisierung bei mittelständischen Unternehmen einher? Was bedeutet dies für das Verhältnis von Angestellten und Geschäftsführern? Da mittelständische Unternehmen, wie bereits dargelegt, meist inhabergeführt sind oder als Familienstiftung bestehen, ist die Möglichkeit der Einflussnahme der Finanzbranche nicht bei den Kapitalgebern zu suchen. Vielmehr wendet sich mein Blick in der Forschungsarbeit auf innerbetriebliche Prozesse, die von der Logik des Finanzmarktes bestimmt werden. Sowohl eigene Erfahrungen als auch wissenschaftliche Erkenntnisse stellen die Grundlage für die Forschungsarbeit dar.

Es hat sich herausgestellt, dass auch mittelständische Unternehmen auf kennzahlenbasierte Unternehmensführung nicht mehr verzichten können. Heinz Bierbaum<sup>4</sup> hat dies am Beispiel von deutschen Industrieunternehmen, deren Rechtsform Stiftungen sind, gezeigt. Auch mittelständische Unternehmen sind gezwungen, ihre Unternehmenstätigkeit in Kennzahlen auszudrücken, denn Kennzahlen stellen eine immens wichtige Informationsquelle für innerbetriebliche und außerbetriebliche Kommunikation dar. Gerade große Betriebe mit mehreren hundert Angestellten benötigen Kontroll- und Steuerungsmittel für übergeordnete Entscheidungsträger, ohne dass diese die jeweilige Abteilung genau kennen müssen. Eine Unternehmenskommunikation ohne Kennzahlen ist kaum mehr vorstellbar. Aber was sagen Kennzahlen eigentlich aus? Kennzahlen sind ihrer Logik gemäß ausgerichtet auf die Erzielung maximaler Profite, also den Shareholder Value. Maßgeblich von Kennzahlen beeinflusste Kommunikationsprozesse werden als Prozesse definiert, die der Finanzmarktlogik entsprechen. Welche Auswirkungen hat

---

<sup>4</sup> Bierbaum (2011)

diese Form der Kommunikation auf Unternehmenskultur und welche sozialen Faktoren gehen dabei verloren? Und welche Möglichkeit gibt es, dieser Entwicklung entgegenzuwirken?

Um diese Fragen zu klären wende ich mich in meiner Arbeit zuerst der Frage zu, was Kommunikation ist und wie sie zur Abstimmung von Handlungen beiträgt. Dazu beziehe ich mich auf die Kommunikationstheorie von Jürgen Habermas. Von zentraler Bedeutung ist die Grundkonzeption von Argumenten. Was ist ein Argument und was nicht? Die Unterscheidung von inhaltlichen Argumenten über einen bestimmten Entscheidungsbereich und Zahlen, die Argumente stützen können aber nie selbst Argument werden können, ist der Schlüssel zu meiner Argumentation. Was passiert nun aber mit der Kommunikation in Unternehmen, wenn Kennzahlen wie ein Argument verwendet werden?

Bei der Verwendung von Kennzahlen als Argument in einem innerbetrieblichen Entscheidungsprozess bleiben zwei Voraussetzungen immer unhinterfragt. Einerseits sind die Parameter der Geltungsansprüche von Kennzahlen in der Regel von bestimmten Anspruchsgruppen des Unternehmens vorgegeben – sie können nicht mehr verhandelt werden. Es wird vorausgesetzt, dass diese oder jene Kennzahl in dieser oder jener Entscheidung hilfreich ist. Andererseits wird durch die Verwendung von Kennzahlen als Argument immer schon die Finanzmarktlogik, nämlich das Shareholder-Value-Prinzip als Zweck des Unternehmens vorausgesetzt. Was geht verloren, wenn das Ziel der Kommunikation sowie Form der Argumente, die einer bestimmten Logik folgen, vorgeschrieben sind? Verhindert die Verwendung von Kennzahlen wie Argumente somit vielleicht einen wirklichen Diskurs und eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsbereich? Welche Konsequenzen gehen damit einher, insbesondere für die Motivation der Mitarbeitenden sich aktiv einzubringen?

In der weiteren Bearbeitung meines Forschungsprojektes gilt es aufzuzeigen, dass Kennzahlen als systematisches Steuerungsmittel zur Durchsetzung bestimmter Interessen verwendet werden können. Damit verbunden ist eine Machtverschiebung zu Gunsten derer, die über die Art und Weise der Auswertung und Verwendung der Kennzahlen bestimmen. Die Möglichkeit unterer Hierarchie-Ebenen bei betrieblichen Entscheidungen mitzuwirken wird dadurch maßgeblich eingeschränkt. Dies führt nicht nur dazu, dass die Motivation der Mitarbeiter sinkt, sondern stellt ebenso ein Risiko für den Betrieb dar, weil weniger Gefahren wahrgenommen werden können. Die letzten Schritte der Arbeit werden sich mit der Frage beschäftigen, wie die Finanzialisierung der Kommunikation in mittelständischen Unternehmen eingeschränkt werden kann und wo sich Räume eröffnen, Mitarbeitenden aller Hierarchie-Ebenen die Möglichkeit nicht nur zur Mitsprache sondern insbesondere zur Mitbestimmung zu ermöglichen.

Falls gewünscht, sind Präsentationen des Forschungsprojektes auf Anfrage möglich.

## Literaturverzeichnis:

- Bierbaum, H.* (2011), Nach dem Shareholder Value-Prinzip? Chancen für eine nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmenspolitik. In: *Meine, H./Schumann, M./Urban, H.-J.* (Hrsg.), Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen!, Hamburg, S. 112–122.
- Dörre, K.* (2007), Finanzmarktkapitalismus contra Mitbestimmung? Kapitalmarktorientierte Steuerungsformen und organisierte Arbeitsbeziehungen. In: *Huffschmid, J.* (Hrsg.), Finanzinvestoren: Retter oder Raubritter? Neue Herausforderungen durch die internationalen Kapitalmärkte, Hamburg, S. 104–129.
- Epstein, G.* (2002), Financialization, Rentier Interests, and Central Bank Policy, in: [http://www.peri.umass.edu/fileadmin/pdf/financial/fin\\_Epstein.pdf](http://www.peri.umass.edu/fileadmin/pdf/financial/fin_Epstein.pdf), abgerufen am 11. 4. 2016.
- Habermas, J.* (1989), Wahrheitstheorien. In: *Habermas, J.* (Hrsg.), Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns, 3. Aufl., Frankfurt am Main, S. 127–183.
- Wöhe, G.* (2010), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Aufl., München.

## Zu meiner Person:



Elisabeth Rieger (geb. 1990). In den Jahren 2010 bis 2013 habe ich ein duales Studium der Betriebswirtschaftslehre in Zusammenarbeit mit einem Großhandelskonzern abgeschlossen. Nach dem Studium habe ich von Oktober 2013 bis Februar 2015 in einer mittelständischen Steuerkanzlei in Zürich und in München erste Berufserfahrung gesammelt. Seit April 2015 studiere ich den Masterstudiengang Ökonomie an der Cusanus Hochschule in Bernkastel-Kues.