

CFO aktuell

Zeitschrift für Finance & Controlling

Topstory

Steuerung von CFO-Prozessen in volatilen Zeiten
Benchmarks und Best Practices aus Finance & Controlling

Corporate Finance

Wichtige Neuerungen im Zahlungsverkehr

Accounting

Konzerne in der Krise: Stolpersteine für Geschäftsführer

Controlling

Performance-Messung im Einkauf

Management

M&A als Kunst oder Wissenschaft?

Networking in Zeiten von Compliance

Inside Research

Controllerkompetenzen im Wandel erfolgreich managen

Trends & Tools

Der Einsatz von BI-Werkzeugen zahlt sich aus

Interview

Joe Kaeser, Siemens-CFO, über Strategie und Konsequenz

Linde

 **Controller Institut**

Networking in Zeiten von Compliance

Das Spiel um Macht und Einfluss in Wirtschaft und Gesellschaft

Harald Katzmaier



Dr. Harald Katzmaier ist Gründer und Leiter von FAS.research, einem auf Netzwerkanalyse spezialisierten Unternehmen.

Das Spiel um Status und Einfluss in Wirtschaft und Gesellschaft gleicht einer Pokerrunde. Wer ganz oben mitspielen will muss ein entsprechendes Spielgeld einbringen können. Wer nicht genug davon hat, muss an weniger statusreichen und damit weniger machtvollen Spieltischen Platz nehmen – für das große Spiel fehlt (noch) das Eintrittsgeld.¹ Klug und fachlich exzellent (Humankapital) zu sein, ist im Spiel um Macht und Status im Karriereverlauf bald nicht mehr ausreichend. Es geht auch darum, wie viel man hat (ökonomisches Kapital), wen man kennt (soziales Kapital) und wie gut der Ruf ist (Reputationskapital).² Alles zusammen ergibt ein Portfolio unterschiedlicher Kapitalien, die darüber entscheiden, ob und bei welcher Runde jemand mit am Tisch sitzt.

1. Das Spiel der Macht

Das Spiel von Macht und damit das Spiel um die Möglichkeit, zu gestalten und zu „machen“, ist somit von Anfang an eines, das multiple Währungen kennt und mit den multiplen Währungen auch multiple soziale Zirkel, in denen diese Währungen ihre Geltung haben: Die Währung Wissen mag für einen jungen Forscher relevant sein; für den mittleren Manager zählt alleine, dass er seine Zahlen bringt. Der CEO wird von seinem Aufsichtsrat auch daran gemessen werden, welche Zugänge er zu den „Entscheidern“ eines Landes hat. Der Vorstandsvorsitzende in der letzten Funktionsperiode wird sich über seine „legacy“ Gedanken machen und an seiner Reputation arbeiten, um als Senior Advisor des Ministers Einfluss auf die Politik auszuüben.

Dasselbe gilt für die unterschiedlichen Währungsgemeinschaften in einer Organisation. Die Ingenieure haben eine andere Währung zur Messung des internen Status und damit eine andere Statussphäre als ein Marketing-Angestellter („harte“ Skalen der Effizienzmessung versus „weiche“ Skalen der öffentlichen Markenwahrnehmung). Controller haben andere Skalen, um ihren Erfolg zu messen, als ein HR-Mitarbeiter (z. B. wirtschaftliche Gesundheit des Betriebs versus Gesundheit der Mitarbeiter). Allen Rollen in einer Organisation ist jedoch eigen, dass, um Karriere machen zu können, **gute Beziehungen zu den jeweils anderen Bereichen** notwendig sind und die eigenen Zielvorstellungen und Werte gegebenenfalls in andere „konvertiert“ werden können sollten, d. h., dass, um das Beispiel von oben zu verwenden, z. B. die ökonomische Gesundheit des Betriebs mit der Gesundheit der Mitarbeiter in einem „alignment“ stehen sollten.

Die Fähigkeit, in einem Betrieb Netzwerke über den eigenen Bereich hinaus aufzubauen und sein eigenes Netzwerkportfolio zu diversifizieren, ist die Voraussetzung für komplementäre Win-win-Konstellation, also das Herz einer nachhal-

tigen Wertschöpfung in unserer Gesellschaft. Wer unterschiedliche Kapitalsorten „verschieben“ und konvertieren kann (z. B. Geld in Wissen, Beziehungen in Geld, Wissen in Reputation), verfügt über Alternativen und hat klare Verhandlungsvorteile im Spiel der Macht.³ Er wird auch weniger berechenbar am Pokertisch; die Mitspieler wissen nicht, welche Karte er ausspielen wird. Hybridität, Ambiguität sind immer auch eine Art von Camouflage in strategischen Spielen. Bei wirklich mächtigen Spielern weiß man nie, welchen „Hut“ sie sich aufsetzen, also welche Rolle und damit verbundenen Kapitalsorten sie ausspielen werden. Ihre **Vielseitigkeit** ist wesentlicher Teil ihrer Strategie- und Spielfähigkeit. Die Aufrechterhaltung ihrer Handlungsfreiheit im Sinne von Carl von Clausewitz steht und fällt mit ihrer Fähigkeit, sich Optionen offenzuhalten.⁴ Es gibt immer einen Plan B.

Erst mit der Fähigkeit der Konvertierung von Kapital wird die Macht der eigenen Position zementiert, und wie alle Macht ist die Anzahl jener, denen diese Konvertierung „erlaubt“ wird, begrenzt. Da mit dieser Fähigkeit zwangsläufig eine gewisse **Hybridisierung der Rollen** einhergeht, muss verhindert werden, dass der eigene Bereich und damit die eigene Statussphäre an Schlagkraft verlieren. Jeder soziale Kreis ist so strategiefähig und stark, wie klar sich die Mitglieder über die Kriterien und die Messung des Status einigen. Eine Gruppe, die ihren eigenen Status nicht „messen“ kann, sondern in der Uneinigkeit darüber herrscht, was als „Erfolg“ oder „Fortschritt“ gilt, ist schwach. Da aber die Spitze von Netzwerken immer durch mehrere Währungen gekennzeichnet ist, muss diese Hybridisierung davor bewahrt werden, dass sie in statusniedrigere Ränge durchsickert. Während etwa eine Person aus dem mittleren Management ihren Vorgesetzten gegenüber loyal sein muss und Kontakte zu anderen, konkurrierenden Firmen als illoyal angesehen werden würden, ist es für einen CEO nachgerade Verantwortung und Pflicht, auch zur Konkurrenz eine Gesprächsbasis aufrechtzuerhalten. Oder um ein anderes Beispiel zu nehmen: Während sich ein junger Forscher, der sich um einen Habilitation bewirbt, ganz auf die Sache der Wissenschaft konzentrieren muss, ist es für einen etablierten Professor nachgerade Sache der Bewertung seines Lehrstuhls, neben den Tätigkeiten an der Universität auch ein Beratungsunternehmen oder Start-up zu leiten und damit die „reine“ Wissenschaft mit „unreinem“ ökonomischem Interesse, die Währung „wissenschaftliche Papers“ mit der Währung „Umsatz“ zu verbinden.⁵

2. Die Ambiguität der Macht

Bereiche, in denen es zu einer solchen Vermischung von sozialen Zirkeln und Währungen kommt, kann man analog den Auffaltungen in der Geologie

als **strukturelle Falten**⁶ beschreiben. Die Zentren gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Macht sind *de facto* immer solcherart „gefaltet“. Zwei oder mehrere tektonische Platten treffen aufeinander, es wird sehr viel Energie freigesetzt, es kommt zu Auffaltungen und Verstetigungen (Gebirgen), aber ab und an auch zu disruptiven Erschütterungen (Erdbeben), die eine Neuordnung des Terrains zur Folge haben können. Radikale Innovationen⁷ gibt es dort, wo diverse, unterschiedliche Welten aufeinanderprallen und beginnen, gemeinsam wertschöpfend tätig zu werden (Steve Jobs' Verlinkung der Welt des Designs, der Medienindustrie mit der Welt des Engineerings vor zehn Jahren war so ein tektonisches Großereignis).

Unternehmer, die Teil solcher struktureller Falten sind, haben demnach nicht nur Zugang zu mehr „Energie“ (Ressourcen), sondern stehen auch unter größeren strukturellen Spannungen und kognitiven Dissonanzen. Die obersten Spielflächen der Macht (sei es im Feld der Wirtschaft, sei es in der Politik) sind demnach keine Orte des inneren Friedens und der abgeschotteten, inneren Ausgeglichenheit irgendwo im Grünen, sondern besondere hybride Zonen multipler Währungen und teils komplexer, widersprüchlicher Spielprozesse. Die zentrifugalen, widersprüchlichen Kräfte innerhalb struktureller Falten sind nicht zu unterschätzen. Wenn von Clausewitz sagt, dass der erste Hauptsatz der Strategiebildung darin besteht, „seine Kräfte zusammenzuhalten“ so meint er damit, dass es immer darum geht, die **divergierenden Kräfte und Währungen der angesammelten Einheiten unter einen Hut zu bringen**, um zum entscheidenden Zeitpunkt (Verhandlungen, Wahlen, Kampagnen, Neueinführungen, Krisenfall) stark zu sein und nicht, wenn es hart auf hart geht, Zeuge einer zerfallenden, desintegrierenden Organisation zu werden.

Zu den Top-Leadership-Qualitäten von Unternehmern sowie generellen „Machtmenschen“ gehört daher die Fähigkeit, die notwendigen Widersprüche und Ungleichgewichte unterschiedlicher „Währungsgemeinschaften“ zu managen. **Ambiguitätstoleranz** steht an oberster Stelle. Aber mit Ambiguitätstoleranz alleine ist es nicht getan. Es benötigt exzellentes „Social Engineering“ (Community-Building, Team-Building, Storytelling etc.) damit der „Value“ eines Netzwerks nicht nur mobilisiert, sondern tatsächlich auch realisiert wird. Jene, die zu vielen anderen unterschiedlichen sozialen Zirkeln Kontakte haben, diese aber nicht unter einen Hut bringen können, werden zwar theoretisch viel Potenzial in ihrem Netzwerk haben, dieses aber nicht auf die „Straße“ bringen. Typisch ist dies für sog. „**structural hole networks**“⁸, in denen aufgrund der fehlenden „Faltung“ zwar kurzfristige Broker-Renditen lukriert, diese aber nicht in langfristige Macht und sozialen Status konvertiert werden können. „Teile und herrsche“ ist eine extrem fragile Strategie, da die Last der strukturellen Spannung auf einem einzigen Knoten liegt. Resilienter und nachhaltiger ist Helmut von Moltkes Maxime: „Getrennt marschieren, vereint schlagen“.

3. Macht und Compliance

Die notwendige Diversifizierung der Kapitalsorten (Geld, Wissen, Beziehungen, Reputation) und ihrer Quellen (Staat, Wirtschaft, Community, Individuum) zum Zwecke resilienter, robuster Handlungs- und Strategiefähigkeit ist angesichts diverser Korruptionsfälle in Wirtschaft und Politik in den vergangenen Jahren stark in Frage gestellt. Was bedeutet strukturelle Ambiguität im Herzen der Macht in Zeiten von Transparenz und Compliance? Ist nicht die Hybridisierung, von der hier die Rede ist, nachgerade der Prototypus eines korruptionsanfälligen Netzwerks?

Die Vorstellung von relationaler „Reinheit“ und Transparenz in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ist nicht nur naiv, sondern im Extremfall gefährlich und schädigend. Keine unternehmerische Strategiefähigkeit ohne Leadership, die Währungen und soziale Kreise des eigenen Unternehmens zusammenführt. Keine Innovation, ohne dass sich die Ränder verschiedener sozialer Welten zusammenfalten, transformieren und in neue Prozesse übersetzen. Keine gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse und Übersetzungen, ohne dass es Zonen gibt, in denen unterschiedliche Spieler zusammentreffen und es dabei „diffus“ wird (Entscheidungen im Hinterzimmer, Absprachen an der Bar auf Bällen oder am Fußballplatz etc.)

Man mag gegenüber den Spielern der Macht geteilter Meinung sein, was ihre Ethik, Moral und eigentlichen Motive angeht. Was man ihnen nicht absprechen kann, ist die mehr oder weniger unabsichtliche Übersetzungsarbeit, die sie leisten, damit das Ganze zusammenhält. Macht mag ausschließen, aber dort, wo sie nachhaltig an der Macht bleiben will, muss sie auch binden und zusammenführen. Sind Netzwerke grundsätzlich etwas Ungesundes? Wirtschaftliches, politisches, gesellschaftliches Handeln ohne Einbettung in soziale Beziehungen ist unmöglich. Man kann nicht nicht-ernetzt sein, so wie man nicht nicht-kommunizieren kann. Die Vorstellung einer vernetzungs- und beziehungs-freien Ökonomie und Wirtschaft ist vollkommen illusorisch und naiv. Sie basiert auf vollkommen falschen Prämissen. Wir müssen vielmehr die Frage stellen, welche Netz-

Es benötigt exzellentes „Social Engineering“ (Community-Building, Team-Building, Storytelling etc.) damit der „Value“ eines Netzwerks nicht nur mobilisiert, sondern tatsächlich auch realisiert wird.

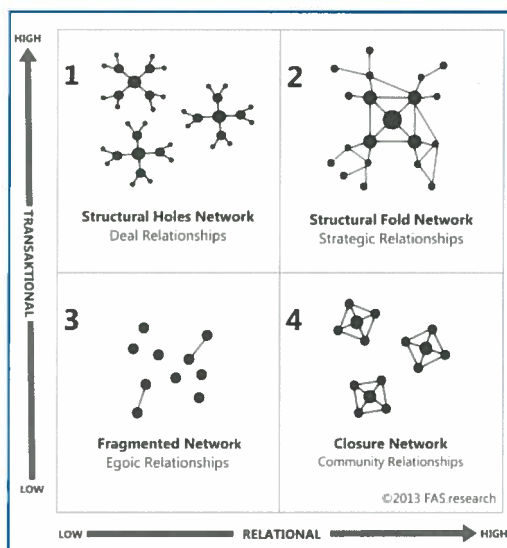


Abb. 1: Typen von Netzwerken⁹

werke aufgrund ihrer Struktur korruptionsanfällig sind und welche nicht. Wir müssen unterscheiden zwischen Netzwerken, die aufgrund ihrer inneren Diversität zahlreiche „checks and balances“ haben, und Netzwerken, die reine Seilschaften darstellen. Seilschaft bedeutet im Unterschied zur Komplementarität und Freiheit der Spieler am Pokertisch der Macht, dass man voneinander abhängig ist, aneinandergelockt ist. Faltennetzwerke haben grundsätzlich die Eigenschaft, dass es eine Komplementarität gibt, im Interesse der Möglichkeiten wertschöpfend tätig zu werden. Seilschaften schließen sich ab, Netzwerke hingegen sind strukturell immer offen; auch wenn die Grenzen rigide sind, so können doch jene, die entsprechendes hybrides Spielkapital mitbringen, mitspielen.

Der eigentliche Grund für die Korruptionsanfälligkeit ist immer der **Abschluss** – und die damit einhergehende Abkopplung – **zulasten Dritter** (Win-lose-Mentalität). Strukturelle Faltennetzwerke sind das Gegenteil von transparenten Netzwerken, aber ihre relative Intransparenz ist kein moralisches Defizit, sondern die notwendige Folge des Aufeinandertreffens unterschiedlicher Welten und der Arbeit, diese unterschiedlichen Welten zu konvertieren. Dass Macht und Status daran gekoppelt sind, wird nicht bestritten. Dass Macht aber in dieser Hinsicht produktiv und sogar kreativ sein kann, ist das eigentliche Argument. Wo der Pionier auf den Investor, der Querdenker auf den Bürokraten trifft, entsteht die Möglichkeit neuer Wertschöpfung.¹⁰ Wo in einem Unternehmen die Logik der Controller mit der Logik der Marketing- und Vertriebsleute zusammentrifft, entsteht Reibung; aber überall, wo Reibung entsteht, gibt es Wärme, und Wärme kann, wenn sie gut organisiert ist (strukturelle Falte), in Arbeit transfor-

miert werden. Die Gegner von Seilschaften haben Recht, aber das Problem der Seilschaften ist nicht ihre Intransparenz, sondern dass sie sich strukturell absondern. Jenen, die meinen, dass es generell „gefährlich wird“, wo Leute zusammenkommen, sei aus netzwerkanalytischer Perspektive entgegengehalten, dass es immer um die Struktur und Zusammensetzung geht.¹¹ **Unterschiedlichkeit birgt Potenzial.** Es ist die Klugheit der Macht und der eigenen Strategiefähigkeit, den ambiguen „Flow“ unterschiedlicher Währungen im eigenen Netzwerk zu fördern.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. *Katzmair/Mahrer*, Die Formel der Macht, Wien 2011.
- ² Vgl. *Katzmair*, Die soziale Netzwerkanalyse in der Welt des Consulting, in: *Stegbauer/Häußling* (Hrsg.), Handbuch Netzwerkforschung, Wien 2010, 657.
- ³ Vgl. *Bourdieu*, Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: *Steinrück* (Hrsg.), Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg 1992, 81.
- ⁴ Vgl. *von Clausewitz*, Vom Kriege, Berlin 1832.
- ⁵ Vgl. dazu auch *FAS.research*, Netzwerke der Wissensproduktion, Wien 2008.
- ⁶ Vgl. *Vedres/Stark*, Structural Folds: Generative Disruption in Overlapping Groups, American Journal of Sociology 2010, 1150.
- ⁷ Vgl. *Schumpeter*, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Graz 1911.
- ⁸ Vgl. *Ronald*, Structural Holes. The Social Structure of Competition, Boston 1992.
- ⁹ Siehe dazu auch *Katzmair*, Soziales Kapital und Resilienz. Adaptive Netzwerke in einer Welt der „schöpferischen Zerstörungen“, Wirtschaftspolitische Blätter 2012, 141.
- ¹⁰ Vgl. *Gunderson/Holling* (Hrsg.), Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems, Washington 2002; *Katzmair*, Resilience Mapping, APA Zukunft Wissen, Wien 2011.
- ¹¹ Vgl. *Katzmair/Tchozewski*, Networks, Money and Meaning, Alliance Magazine 2012, 28.

KODEX

DES INTERNATIONALEN RECHTS
HERAUSGEBER UNIV.-PROF. DR. WERNER DORALT

INTERNATIONALE RECHNUNGSLEGUNG IAS/IFRS 2013/14

13. AUFLAGE STAND 1. 9. 2013

International Accounting Standards

1. Darstellung des Abschlusses	24. Nahestehende Personen
2. Vorfälle	26. Alterserzwingungspläne
7. Kapitalisierungsrechnungen	27. Konzernabschlüsse
8. Rechnungslegungsmethoden	28. Assoziierte Unternehmen
10. Irreguläre nach dem Abschlussabschluss	29. Hochwertigkeiten
11. Fertigungsaufträge	31. Joint Ventures
12. Ertragssteuern	32. Finanzinstrumente: Angebote
16. Sachanlagen	33. Ergebnis je Aktie
17. Leasingverhältnisse	34. Zwischenberichterstattung
18. Erträge	36. Wertminderungen
19. Leistungen an Arbeitnehmer	37. Rückstellungen
20. Öffentliche Zusagen	38. Immaterielle Vermögenswerte
21. Wechselkursänderungen	39. Finanzinstrumente: Bilanzierung
23. Fremdkapitalkosten	40. Immobilien
	41. Landwirtschaft

International Financial Reporting Standards

1. Erstmalige Anwendung	IFRS 1
2. Anteilhabers Vergütung	IFRS 2
3. Unternehmenszusammenschlüsse	IFRS 3
4. Versicherungsverträge	IFRS 4
5. Verfallungen und Aufgaben	IFRS 5
6. Exploration und mineralische Ressourcen	IFRS 6
7. Finanzinstrumente: Angaben	IFRS 7
8. Geschäftsentgelte	IFRS 8

SIC- und IFRIC-Interpretationen

Linde

Stand
1. 9. 2013

Die neuesten Fassungen der anerkannten IFRS

Dieser Kodex umfasst alle bis zum **1.9.2013** in der Europäischen Union anerkannten und ab diesem Zeitpunkt geltenden International Financial Reporting Standards (IFRS), die vom International Accounting Standards Board (IASB) und dessen Vorgänger International Accounting Standards Committee (IASC) entwickelt wurden.

Doralt (Hrsg.)/Wagenhofer (Bearb.)
13., akt. Aufl. 2013, 720 Seiten, kart.
Stand 19.2013
ISBN 978-3-7143-0254-7
Abopreis EUR 19,80
Regulärer Preis EUR 24,70

Preisänderungen und Irrtum vorbehalten. Preise inkl. 10 % MwSt.