

---

# Editorial

Im vorliegenden Heft fokussieren wir auf zwei zentrale Gestaltungsbereiche der Unternehmung: Strategie und Finanzen. Schaut man sich die Besetzung der Position des CEOs oder Verwaltungsratspräsidenten an, sind die meisten Personen diesen beiden Fachrichtungen zuzurechnen. Als dritte Gruppe finden sich insbesondere in technologieorientierten Unternehmen bzw. Branchen noch Techniker als notwendige Fachexperten und Führungsfiguren, also Ingenieure oder Informatiker. Warum ist das so? Eine Gemeinsamkeit von Strategie und Finanzen ist sicherlich, dass das jeweilige Domänenwissen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich angewachsen und damit der jeweilige Bereich komplexer geworden ist. Wo früher die «five forces» von Porter genügten, muss man sich inzwischen von blue ocean über dynamic capabilities bis zu Plattformstrategien auskennen. Ähnlich im Finanzbereich: Reichte früher das Obligationenrecht, muss es inzwischen die differenzierte Nutzung von Swiss GAAP FER, US-GAAP und IFRS sein, und dazu noch Kenntnisse in Mezzanine Finanzierung, Beyond Budgeting und Debt-Equity-Swaps. Kein Wunder, dass es auf der Ausführungsseite Spezialisten geben muss und auf der Forschungsseite dies zu einer immer grösseren Ausdifferenzierung führt. Dabei – und auch mit Blick auf dieses Heft – wird schnell ein Unterschied deutlich, der bereits im letzten Editorial antönte: Strategie ist eher qualitativ und Finanzen eher quantitativ, sowohl vom Gestaltungsobjekt als auch bzgl. der Forschungsstrategie. In der Forschung ist hier eine Spezialisierung auf bestimmte Erkenntnisobjekte und Methoden sicherlich sehr sinnvoll. Auch in der Praxis findet das bis zu einem gewissen Grad statt. Aber gerade in Führungspositionen sollten Manager (und durchaus auch Wissenschaftler!) in der Lage sein, ein Verständnis für die Ansätze und Inhalte der jeweils anderen aufzubringen. Andernfalls werden sie nicht in der Lage sein, ihre Einsichten und Beiträge den anderen überzeugend nahezubringen. Hohes domänenspezifisches Wissen ist immer dann gut, wenn es mit einer guten Portion Interdisziplinarität gepaart ist. «Die Unternehmung» trägt diesem Anspruch Rechnung, indem «tiefe» Beiträge mit einer «breiten» Themenauswahl kombiniert werden, um Ihnen als Leser ganz im Sinne eines T-Modells Anregungen und Einsichten zu vermitteln!

Der erste Beitrag von Sebastian Bekemeier, Timo Meynhardt und Günter Müller-Stewens entwickelt ein eigenes Modell der strategischen Führungskompetenzen für Entscheidungsträger. Das bezieht sich nicht nur auf Strategen, sondern allgemein auf Führungskräfte in der Strategiearbeit. Da inzwischen viele Tätigkeiten in diesem Bereich von IT-Anwendungen unterstützt oder gar übernommen werden stellt sich vermehrt die Frage, was Mitarbeiter in den Prozess der Strategieentwicklung und -gestaltung einbringen können und sollen. Im Bereich der Personalforschung ist das Kompetenzmanagement inzwischen schon fest etabliert und wird zunehmend auch von anderen Funktionsbereichen übernommen (vgl. bspw. das Controlling-Kompetenzmodell der IGC – International Group of Controlling unter [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)). Hier schließt der Beitrag eine wichtige Lücke für strategische Führungskompetenzen. Eine besondere Herausforderung bei derartigen Kompetenzmodellen ist die Strukturierung und Operationalisierung. In einem aufwändigen kombiniert Literatur- und Empirie-basierten Verfahren wurden hier neun Teilkompetenzen hergeleitet und über Verhaltensindikatoren messbar gemacht.

Auch der zweite Beitrag von Anna Katharina Klostermann und Henning Düsterhoff ist im Bereich der Strategie angesiedelt. Sie beschäftigen sich mit Visionen und ihrem strategischen Einsatz bei M&A Transaktionen. In zwölf Experteninterviews wird der (positive) Einfluss auf den M&A-Erfolg und die Wichtigkeit einer klaren, prozessphasenspezifischen Konzeptualisierung herausgearbeitet. Wer sich systematisch mit der Erarbeitung einer Vision beschäftigt, kann Veränderungen erfolgreicher bewältigen – ohne zum Arzt gehen zu müssen! Der Beitrag vermag es in sehr erfreulicher Weise, das sehr abstrakte Thema zu konkretisieren und nützliche und theoretisch fundierte Handlungsanweisungen zu geben. Damit liefert er nicht nur einen wertvollen Beitrag für die Theorie, sondern auch für die ganz konkrete Gestaltung in der Unternehmenspraxis.

Der dritte Beitrag von Christoph Iseli beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Home Bias und Risikoaversion. Mit dem Home Bias wird das Phänomen beschrieben, dass Anleger Aktien aus dem eigenen Land im Vergleich zu einem international diversifizierten Portfolio ein deutlich zu hohes Gewicht beimessen. An sich ist er schon ein Indiz für einen nicht rational agierenden Anleger. Im Beitrag wird durch Untersuchung von 33 Ländern der Frage nachgegangen, ob dies durch länderspezifische Faktoren, wie die von Hofstede eingeführten getrieben ist. Im Mittelpunkt stehen dabei Risikoaversion und Ambiguitätsaversion. Es zeigt sich einmal mehr, dass der Homo Oeconomicus eine vereinfachende Kunstfigur ist, und Investitionsentscheidungen offensichtlich recht stark von der Vertrautheit mit heimischen Anlagen abhängen.

Nils Helms beschäftigt sich im vierten Beitrag mit dem Debt-Equity-Swap. Dieser findet üblicherweise im Rahmen einer Restrukturierung statt, um durch finanzwirtschaftliche Sanierungsmassnahmen – konkret die Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital – den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Durch eine solche ausserordentliche Bilanzbereinigung kann regelmässig eine bilanzielle Überschuldung beseitigt werden. Zentrale Herausforderung sind die Anreizprobleme für Gläubiger und Altgesellschafter. Anhand einer Dokumentenanalyse und sechs Experteninterviews wurden 24 Debt-Equity-Swaps im Zeitraum 2002–2018 analysiert. Als zentrale Einflussfaktoren für den Erfolg wurde die Vorfelddynamik, die Beteiligung von Finanzinvestoren, der Verbleib der Altgesellschafter, ein möglicher Reputationsverlust und die Einstellung und Zielsetzung der Gläubiger herausgearbeitet.

Das Heft wird abgerundet durch eine Rezension zu dem in fünfter Auflage neu erschienenen «Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis» von Marita Haibach sowie zwei Call for Papers zu den Heften 1/2021 zu «Tourism» und Heft 2/2021 zu «Machine Learning».

Ich wünsche Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, viel Freude bei der Lektüre der vorliegenden Ausgabe. Nutzen Sie auch in diesem Jahrzehnt «Die Unternehmung» für anregende Lektüre, Nachschlagen von Wissen und die Einreichung von Beiträgen!

St. Gallen im Januar 2020

Klaus Möller