

Lingnau, Volker; Willenbacher, Patrick

Research Report

Leitmaximen legitimer Unternehmensführung: Die Bedeutung von Unternehmensinteresse, Unternehmenszielen und Unternehmenszweck

Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 25

Provided in Cooperation with:

University of Kaiserslautern-Landau (RPTU), Chair of Management Accounting and Management Control Systems

Suggested Citation: Lingnau, Volker; Willenbacher, Patrick (2014) : Leitmaximen legitimer Unternehmensführung: Die Bedeutung von Unternehmensinteresse, Unternehmenszielen und Unternehmenszweck, Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 25, Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Kaiserslautern

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/100265>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Beiträge zur Controlling-Forschung

(www.Controlling-Forschung.de)

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau

Nr. 25

**Leitmaximen legitimierter Unternehmensführung
- Die Bedeutung von Unternehmensinteresse, Unter-
nehmenszielen und Unternehmenszweck**

Volker Lingnau / Patrick Willenbacher

2014

Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling • Technische Universität Kaiserslautern

Gottlieb-Daimler-Straße, Gebäude 42, 67663 Kaiserslautern

ISSN 1612-3875-25

Nr. 25

Leitmaximen legitimerter Unternehmensführung

– Die Bedeutung von Unternehmensinteresse, Unternehmenszielen und Unternehmenszweck

Prof. Dr. Volker Lingnau*

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Patrick Willenbacher**

2014

* Univ.-Prof. Dr. Volker Lingnau ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.

** Dipl.-Wirtsch.-Ing. Patrick Willenbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling an der Technischen Universität Kaiserslautern.

Inhalt

	Seite
Inhalt.....	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Terminologische Abgrenzungen: Organisation, Betrieb, Unternehmen und Gesellschaft ..	3
3 Terminologische Präzisierung: Stakeholder als Systemelemente von Unternehmen	9
4 Ziele und Interessen	14
5 Konzeptionalisierung der Leitmaximen	19
5.1 Unternehmensinteresse.....	19
5.2 Unternehmensziele	21
5.3 Unternehmenszweck	25
5.4 Abgrenzung zu Gesellschaftsinteresse, Gesellschaftszielen und Gesellschaftszweck	25
6 Zusammenfassung und Ausblick	27
Literatur.....	29

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Bestimmungsfaktoren des Betriebes.....	8
Abbildung 2: Zielbeziehungen.....	15
Abbildung 3: Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen.....	27

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
BGH	Bundesgerichtshof
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex

1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag geht aus der Beobachtung hervor, dass die Begriffe „Unternehmensinteresse“, „Unternehmensziele“, „Unternehmenszweck“, „Gesellschaftsinteresse“, „Gesellschaftsziele“ und „Gesellschaftszweck“ in der Literatur häufig undifferenziert oder synonym verwendet werden. Die Frage, worauf bzw. wozu der Vorstand einer Aktiengesellschaft verpflichtet ist oder, anders ausgedrückt, welche Leitmaximen der Vorstand zu berücksichtigen hat, kann daher konzeptionell nicht klar beantwortet werden.

Nach traditioneller Auffassung werden Unternehmen als wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheiten mit dem autonomen Ziel der Gewinnmaximierung postuliert¹, während verhaltenswissenschaftlich fundierte Ansätze in der Tradition von *Cyert* und *March* Unternehmen als Koalitionen von Individuen ansehen, deren Ziele durch Verhandlungs-, Kontroll- und Anpassungsprozesse entstehen². Der *Deutsche Corporate Governance Kodex [DCGK]* wiederum sieht das Unternehmensziel in der nachhaltigen Wertschöpfung und grenzt davon das Unternehmensinteresse ab im Sinne „der Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) [...]“³. *Peter Ulrich* greift den Begriff des Unternehmenszwecks auf, wobei keine klare Abgrenzung zu den Unternehmenszielen deutlich wird: „Die Verfolgung eines frei gewählten Unternehmenszwecks ist stets nur so weit legitim, wie dieser selbst in ethischer Perspektive ‚möglich‘, nämlich im Lichte der moralischen Rechte aller von der Zweckverfolgung Betroffenen legitim ist. Jede ernsthafte [...] Unternehmensethik beginnt daher [...] mit dem Grundsatz, dass Unternehmer nur solche Unternehmenszwecke und Handlungsorientierungen verfolgen sollen, die ethisch legitim und verantwortbar sind. Es geht somit um nicht mehr und nicht weniger als darum, das unternehmerische Erfolgs- und Gewinnstreben kategorisch der normativen Bedingung der Legitimität zu unterstellen.“⁴

Der vorliegende Beitrag hat das Ziel, die genannten Begriffe eindeutig zu definieren und sie voneinander abzugrenzen. Dazu werden die folgenden beiden Forschungsfragen beantwortet:

¹ Vgl. Kunz, J. / Schröder, R. W. (2011), S. 44.

² Vgl. Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 32-40.

³ DCGK (2013), S. 6.

⁴ Ulrich, P. (2008), S. 462-463.

- 1) *Wie können das Unternehmensinteresse, die Unternehmensziele und der Unternehmenszweck voneinander abgegrenzt werden?*
- 2) *Wie können das Unternehmensinteresse, die Unternehmensziele und der Unternehmenszweck vom Gesellschaftsinteresse, den Gesellschaftszielen und dem Gesellschaftszweck abgegrenzt werden?*

Die häufig willkürlich erscheinende Verwendung der einzelnen Begriffe ist offensichtlich bereits auf eine undifferenzierte Verwendung der Begriffe „Gesellschaft“ und „Unternehmen“ sowie „Interessen“ und „Ziele“ zurückzuführen. Aus diesem Grund werden diese in den Kapiteln 2 bis 4 voneinander abgegrenzt. Kapitel 5 befasst sich nacheinander mit dem Unternehmensinteresse, den Unternehmenszielen und dem Unternehmenszweck und grenzt diese von dem Gesellschaftsinteresse, den Gesellschaftszielen und dem Gesellschaftszweck ab. Kapitel 6 fasst die Ergebnisse zusammen und zeigt die Implikationen für die zukünftige Forschung auf.

2 Terminologische Abgrenzungen: Organisation, Betrieb, Unternehmen und Gesellschaft

Während der Terminus „Gesellschaft“ primär im juristischen Kontext verwendet wird, spricht die Betriebswirtschaftslehre vorzugsweise von „Unternehmen“. Ebenso sind die Termini „Unternehmung“, „Betrieb“ und „Organisation“ Gegenstand betriebswirtschaftlicher Überlegungen.

Die **Gesellschaft** stellt die personifizierte Gesamtheit der Gesellschafter dar, was im Falle einer Aktiengesellschaft gleichbedeutend ist mit der Gesamtheit der Aktionäre. Sie betreibt ein Unternehmen, wobei sie juristischer Inhaber dieses Unternehmens ist.⁵ „Der Vorstand, der nach [§ 76] Abs. 1 [Aktiengesetz [AktG]] unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten hat, ist notwendig Leiter des von ihr betriebenen Unternehmens.“⁶ Das Handeln des Vorstands wird wiederum der Gesellschaft als Unternehmensträgerin zugerechnet, was die Gesellschaft zum alleinigen Rechts- und Pflichtsubjekt macht.⁷

Mit der Auffassung der Gesellschaft als personifizierte Gesamtheit der Gesellschafter ist diese eindeutig definiert. Dass die Gesellschaft ein Unternehmen betreibt, dessen juristischer Inhaber sie ist, macht auch ihre Abgrenzung zum Unternehmen deutlich, ohne dass allerdings deutlich wird, was unter einem Unternehmen zu verstehen ist. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist zudem das Verhältnis von Unternehmen, Betrieb und Organisation zu klären. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass Unternehmen eine Teilmenge von Betrieben und diese wiederum eine Teilmenge von Organisationen darstellen. Diese Abgrenzung legt es nahe, bei der Behandlung der Begriffe deduktiv vom Allgemeinen zum Speziellen vorzugehen.

⁵ Vgl. Spindler, G. (2014), Rn. 59. Es ist darauf hinzuweisen, dass der Bezeichnung „Gesellschaft“ in diesem Beitrag ein auf die Rechtsform eines Unternehmens abzielendes, juristisches Verständnis zugrunde liegt. Davon abzugrenzen ist ein soziologisches Verständnis der Bezeichnung „Gesellschaft“.

⁶ Spindler, G. (2014), Rn. 59.

⁷ Vgl. Spindler, G. (2014), Rn. 59.

„Organisation steht als Sammelbezeichnung für sämtliche zielgerichteten sozialen Systeme.“⁸ **Organisationen** weisen damit drei konstitutive Merkmale auf, die im Folgenden untersucht werden.

Unter einem **System** wird nach *Hans Ulrich*, auf den der betriebswirtschaftliche Systemansatz im deutschen Sprachraum maßgeblich zurückgeht,⁹ „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“¹⁰, verstanden. Der allgemeine Systembegriff umfasst nach *Ulrich* demnach die Merkmale „Ganzheit“, „Element“, „Beziehungen“ und „Ordnung“ („Struktur“¹¹)¹².

Die **Ganzheit**, die betrachtet werden soll, wird System genannt. Dieses System kann wiederum Teil eines übergeordneten „Supersystems“ sein. Lässt sich das System in einzelne Teile zerlegen, können diese Teile jeweils als „Subsystem“ bezeichnet werden, sofern auch auf jedes dieser Teile der allgemeine Systembegriff zutrifft.¹³

Ein **Element** bildet jeder einzelne Teil des Systems, der nicht weiter aufgeteilt werden kann oder soll. Es handelt sich demnach bei jedem Element um eine kleinste, interessierende Einheit eines Systems, die nicht weiter analysiert werden kann oder soll. Kann das Element nicht weiter aufgeteilt werden, trifft auf dieses der allgemeine Systembegriff nicht zu. Soll das Element nicht weiter aufgeteilt werden, wäre es zwar möglich, einzelne Subsysteme zu bilden, allerdings interessieren die Zusammensetzung dieser Subsysteme und ihre inneren Vorgänge nicht.¹⁴

Beziehungen können verstanden werden als „irgendwelche Verbindungen zwischen Elementen, welche das Verhalten der Elemente und des ganzen Systems beeinflussen. Durch Beziehungsaufnahmen oder Interaktionen werden diese Beziehungen gewissermaßen aktiviert.“¹⁵

⁸ Bühner, R. (2004), S. 4. Vgl. auch Laux, H. / Liermann, F. (2005), S. 1-2; Scherm, E. / Pietsch, G. (2007), S. 5. Dieser Definition von „Organisation“ liegt das institutionale Verständnis zugrunde. Neben diesem existiert zum Zweiten ein funktionaler Organisationsbegriff. Vgl. Scherm, E. / Pietsch, G. (2007), S. 3-4. Zum Dritten besteht darüber hinaus ein instrumentaler Organisationsbegriff. Vgl. Bühner, R. (2004), S. 1-5. Im Sinne der hier angestrebten Abgrenzung der Institution „Unternehmen“ von der Organisation ist allerdings lediglich der institutionale Organisationsbegriff von Interesse.

⁹ Vgl. Raffée, H. (1989), S. 33.

¹⁰ Ulrich, H. (1970), S. 105; in der Quelle hervorgehoben.

¹¹ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 109.

¹² Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105-106.

¹³ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 107.

¹⁴ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 107.

¹⁵ Ulrich, H. (1970), S. 109.

Dass Beziehungen aktiviert werden können, stellt die Möglichkeit der bewussten Gestaltung von Systemen heraus¹⁶.

Systeme haben eine **Ordnung**, da die Ganzheit organisiert oder strukturiert ist¹⁷. Die Elemente weisen also ein Anordnungsmuster auf¹⁸, das die Orte der einzelnen Elemente im ganzen System und damit auch ihre Wirkungsmöglichkeiten bestimmt. Neben dieser räumlichen Anordnung von Systemelementen umfasst das Merkmal der Ordnung auch die zeitliche Anordnung der Aktivitäten der Systemelemente.¹⁹

Da Systeme eine Ganzheit darstellen, müssen sie sich von ihrer Umwelt abgrenzen lassen, d. h. es müssen sich Systemgrenzen festlegen lassen. „Ein System bzw. Subsystem liegt [...] dann vor, wenn innerhalb dieser Gesamtheit ein größeres Maß von Interaktionen oder Beziehungen besteht als von der Gesamtheit aus nach außen.“²⁰ Was nach dieser Definition nicht Teil des Systems ist, gehört zur Umwelt des Systems und ist höchstens Bestandteil eines übergeordneten Supersystems²¹. Die Auffassung von System, Subsystem und Supersystem ist also abhängig von der jeweiligen Betrachtungsebene²².

Ein **soziales System** stellt ein Gebilde mit mehreren Menschen als Elementen dar, die Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt unterhalten. Zu den sozialen Systemen zählen beispielsweise Unternehmen, Familien, Vereine und Gemeindeverwaltungen.²³ Technische Systeme, z. B. Computer, stellen damit für sich keine Organisationen dar, können aber Elemente von

¹⁶ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 109.

¹⁷ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105. Vgl. auch Ulrich, H. (1984), S. 25, der exemplarisch darauf verweist, dass Menschen, Maschinen, Materialien, Geld und Informationen nur dann eine handlungs- und anpassungsfähige Ganzheit bilden können, wenn eine Systemstruktur vorhanden ist.

¹⁸ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105.

¹⁹ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 110-111.

²⁰ Ulrich, H. (1970), S. 108. Vgl. auch Ulrich, H. (1984), S. 25, der als Beispiele für die Zusammenfassung von Elementen zu Subsystemen innerhalb eines Unternehmens „mit einem grösseren Beziehungsreichtum nach innen als nach aussen“ Arbeitsgruppen und Abteilungen nennt.

²¹ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 108.

²² Vgl. Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 31. Während das Unternehmen etwa von der Unternehmensleitung als System angesehen wird, stellt es aus der Perspektive der Volkswirtschaft ein Subsystem dar. Vgl. Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 31. Ein anschauliches Beispiel bezüglich der Untergliederung von Systemen in Subsysteme liefern Ulrich und Fluri, die eine Fußballmannschaft charakterisieren. Die Fußballmannschaft ist als System zu betrachten, stellt demnach eine geordnete Ganzheit beliebiger Elemente mit wechselseitigen Beziehungen dar. Als Subsysteme innerhalb der Fußballmannschaft können der Sturm oder die Verteidigung aufgefasst werden, da diese jeweils eine Teilgesamtheit darstellen, innerhalb derer die Beziehungsintensität größer ist als gegenüber anderen Subsystemen bzw. Teilgesamtheiten. Die Subsysteme (bspw. Sturm oder Verteidigung) lassen sich bis zu ihren letzten Einheiten bzw. Elementen (den einzelnen Spielern) weiter aufgliedern. Vgl. Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 31.

²³ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 134.

Organisationen sein, weshalb gelegentlich auch die Spezifizierung von Organisationen als „sozio-technisches System“ verwendet wird.

Ein soziales System wird erst durch eine **Zielorientierung** zur Organisation. Ohne den entsprechenden Überlegungen im folgenden Kapitel vorzugreifen, soll hier zunächst einmal allgemein davon ausgegangen werden, dass dieses Kriterium erfüllt ist, wenn die Systemelemente (Menschen) ein Mindestmaß an gemeinsamen Vorstellungen über erwünschte zukünftige Zustände des Systems haben.²⁴

Aus systemtheoretischer Perspektive sind **Betriebe** als eine Teilmenge von Organisationen anzusehen und lassen sich von einer weiteren möglichen Teilmenge, den Haushalten, abgrenzen. „Betriebe sind planvoll organisierte Wirtschaftseinheiten zur Herstellung von Sachgütern und Dienstleistungen.“²⁵ *Domschke* und *Scholl* stellen explizit den Systemcharakter von Betrieben heraus: „Betriebe und alle ihre Teilbereiche stellen Systeme dar, d.h. Gesamtheiten von Elementen (z.B. Personen, Stellen, Abteilungen) und deren Beziehungen zueinander.“²⁶ Da es sich bei einem Betrieb um eine Wirtschaftseinheit handelt, ist das Systemcharakteristikum der Ganzheit erfüllt. Dass in dieser Ganzheit Produktionsfaktoren vorhanden sind, erfüllt das Systemcharakteristikum der Elemente. Diese Produktionsfaktoren werden kombiniert, wodurch Beziehungen entstehen und das dritte Systemcharakteristikum erfüllt ist. Da die Wirtschaftseinheit planvoll organisiert ist, wird auch das Systemcharakteristikum der Ordnung erfüllt. Über das allgemeine Systemverständnis hinausgehend, wird deutlich, dass Betriebe materielle und immaterielle Güter produzieren und absetzen. Betriebe erzeugen demnach Leistungen für Dritte. Im Gegensatz dazu decken Haushalte nur ihren eigenen Bedarf²⁷. Entscheidendes Abgrenzungskriterium zwischen Betrieben und Haushalten ist damit der Gegenstand des Systems. Ein Betrieb stellt ein zielgerichtetes soziales System dar, das Leistungen für Dritte erstellt.

Damit bleibt abschließend zu klären, welche Art von zielgerichteten sozialen Systemen, die Leistungen für Dritte erstellen, **Unternehmen** darstellen. Da *Gutenberg* auf Basis seiner Unterteilung in systemindifferente und systembezogene Bestimmungsfaktoren von Betrieben die

²⁴ Ulrich, H. (1970), S. 114 versteht unter Zielen „die vom System selbst angestrebten Verhaltensweisen oder Zustände irgendwelcher Outputgrößen“.

²⁵ Domschke, W. / Scholl, A. (2008), S. 4. Sachgüter zählen dabei zu den materiellen Gütern, während Dienstleistungen immaterielle Güter darstellen. Vgl. Domschke, W. / Scholl, A. (2008), S. 1.

²⁶ Domschke, W. / Scholl, A. (2008), S. 4; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

²⁷ Vgl. Wöhe, G. / Döring, U. (2013), S. 29.

Unternehmung als spezifischen Betriebstyp identifiziert,²⁸ ist zusätzlich zu untersuchen, ob sich die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ entsprechen. Obwohl diese zumeist synonym verwendet werden, finden sich auch vereinzelt Abgrenzungsversuche, die auf die Betrachtung der Institution auf der einen Seite und der Funktion auf der anderen Seite abstellen. Derartige Differenzierungen sind allerdings widersprüchlich. Auf der einen Seite wird das Unternehmen als Institution aufgefasst, während die Unternehmung den funktionalen Vorgang bezeichnet.²⁹ Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass die Endung „-ung“ Gebilde kennzeichne, wohingegen eine Betonung der Tätigkeit durch substantivierte Verba gelinge. Aus dieser Perspektive wäre dann die Unternehmung die Institution und das Unternehmen die Funktion.³⁰ Da die vorgenommenen Abgrenzungsversuche nicht eindeutig und teilweise gegensätzlich sind und darüber hinaus auch keinen erkennbaren Nutzen liefern, werden die Begriffe, wie von den meisten Autoren auch, in diesem Beitrag als Synonyme aufgefasst³¹, wobei in der Folge der Begriff „Unternehmen“ verwendet wird.

Gutenbergs Differenzierung in systemindifferente und systemabhängige Bestimmungsfaktoren liegt die Feststellung zugrunde, dass sich unternehmerisches Handeln innerhalb rechtlicher und gesellschaftlicher³² Rahmenbedingungen und damit innerhalb eines Wirtschaftssystems vollzieht. Als Extremtypen der Wirtschaftssysteme können die Marktwirtschaft und die zentrale Planwirtschaft betrachtet werden. Die Kombination von Produktionsfaktoren, die Einhaltung des Prinzips der Wirtschaftlichkeit und das Halten des finanziellen Gleichgewichts sind Teil der vom Wirtschaftssystem unabhängigen, indifferenten Bestimmungsfaktoren und für alle Betriebe als Voraussetzung fortdauernder betrieblicher Leistungserstellung anzusehen. Anhand der vom Wirtschaftssystem abhängigen Bestimmungsfaktoren können Unternehmen von den weiteren Betriebstypen abgegrenzt werden. Diejenigen Bestimmungsfaktoren, die ein Unternehmen kennzeichnen, sind zugleich diejenigen Prinzipien, die eine Marktwirtschaft konstituieren. Ein Unternehmen liegt demnach dann vor, wenn der Betrieb

²⁸ Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 457-512.

²⁹ Vgl. Kolbeck, R. (1980), S. 65. Kolbeck erwähnt diese teilweise vorgenommene Unterscheidung, folgt ihr aber nicht.

³⁰ Vgl. Kosiol, E. (1972), S. 25.

³¹ Vgl. Töpfer, A. (2007), S. 81; Becker, F. G. (2013), S. 24; Jung, H. (2010), S. 10.

³² Im Gegensatz zum ansonsten diesem Beitrag zugrunde liegenden Gesellschaftsverständnis ist an dieser Stelle die Gesellschaft aus soziologischer Perspektive gemeint.

seinen Wirtschaftsplan selbstbestimmen kann, nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip arbeitet und in privater Hand ist.³³ Abbildung 1 veranschaulicht diese Systematisierung.

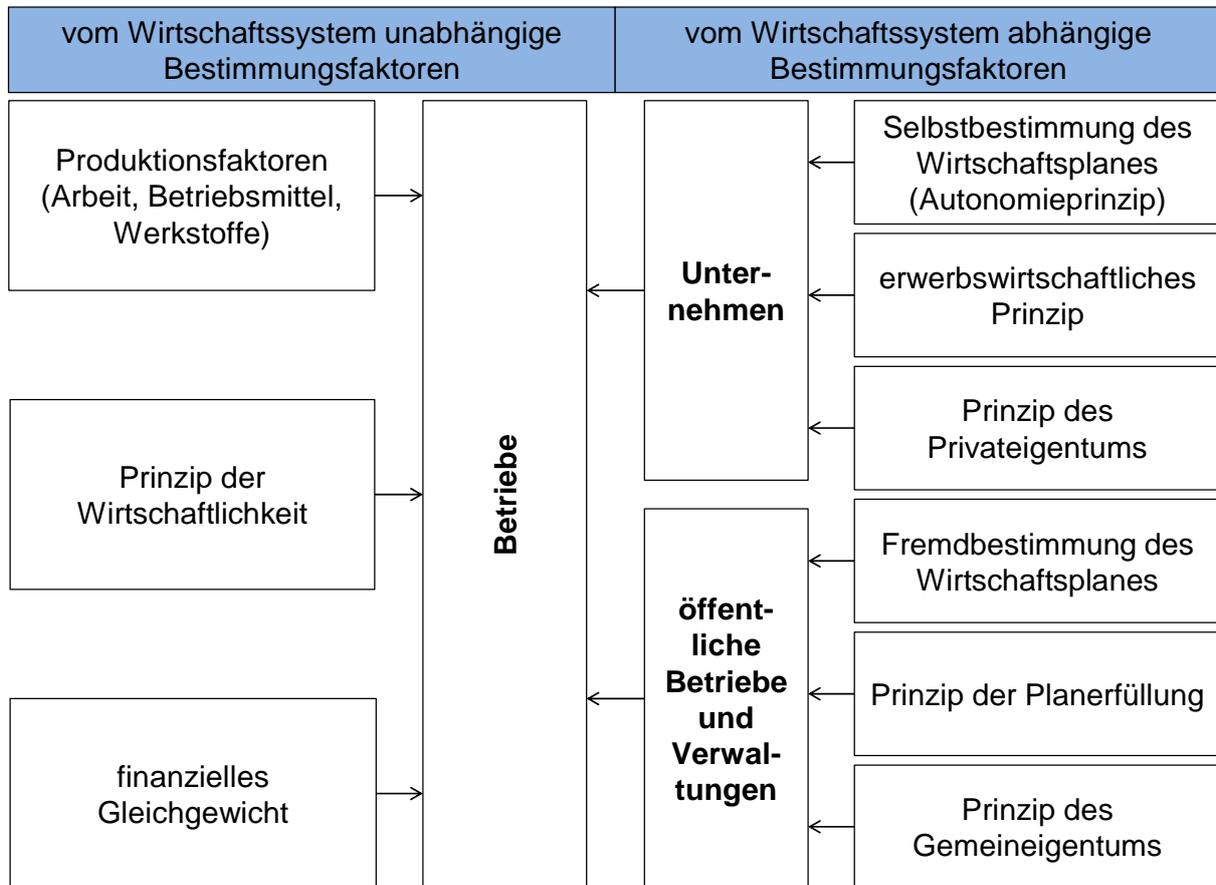


Abbildung 1: Bestimmungsfaktoren des Betriebes³⁴

³³ Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 457-512; Wöhe, G. / Döring, U. (2013), S. 35-37; Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012), S. 29-31. Auch *Kosiol* sieht das Unternehmen als Betrieb, der in einer Marktwirtschaft tätig ist. Allerdings fasst er Unternehmen weiter als *Gutenberg*, da diese nach seinem Verständnis nicht zwingend das erwerbswirtschaftliche Prinzip verfolgen müssen und sich auch nicht in Privateigentum befinden müssen. Vgl. Kosiol, E. (1972), S. 22-33; Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012), S. 30. In der Literatur finden sich auch andere Abgrenzungen zwischen Betrieb und Unternehmen. So werden die Begriffe teilweise auch gleichrangig verwendet. Vgl. Corsten, H. / Gössinger, R. (2008), S. 850. Nach diesem Verständnis betont der Betrieb technisch-organisatorische Aspekte, während das Unternehmen auf den Finanz- und Rechtsaspekt abstellt. Vgl. Corsten, H. / Gössinger, R. (2008), S. 850; Gutenberg, E. (1983), S. 510. Eine weitere Auffassung sieht in dem Unternehmen die übergeordnete Einheit. Der Betrieb wird nach dieser Ansicht als technischer Produktionsbereich charakterisiert. Vgl. Corsten, H. / Gössinger, R. (2008), S. 850. Alle in dieser Fußnote zitierten Autoren verwenden die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

³⁴ In Anlehnung an Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012), S. 31; Wöhe, G. / Döring, U. (2013), S. 36. Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 457-512. Die Autoren verwenden die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

3 Terminologische Präzisierung: Stakeholder als Systemelemente von Unternehmen

Nachdem die Begriffe „Organisation“, „Betrieb“ und „Unternehmen“ grundlegend voneinander abgegrenzt werden konnten, wird nun genauer auf den Begriff des Unternehmens eingegangen.

Bezug nehmend auf *Cyert* und *March* kann ein Unternehmen als eine Koalition aus Individuen angesehen werden, wobei sich einige dieser Individuen in Subkoalitionen organisieren können³⁵. „In eine[m] [Unternehmen³⁶] gehören Manager, Arbeiter, Aktionäre, Lieferanten, Kunden, Rechtsanwälte, Finanzbehörden, Aufsichtsbehörden usw. zu den Mitgliedern der Koalition.“³⁷ Als Synonyme für die Bezeichnung „Subkoalitionen“ werden im vorliegenden Beitrag die Begriffe „Stakeholder“ oder alternativ „Anspruchsgruppen“ verwendet, da „[d]er Stakeholder Approach [...] nichts anderes als das altbekannte Anspruchsgruppenkonzept der Unternehmung [ist]. Dieses ist vor allem in Form der verhaltenswissenschaftlichen Koalitionstheorie der Unternehmung von *Cyert* und *March* bekannt geworden [...].“³⁸ Ein Unternehmen weist nach dieser Auffassung also Stakeholder als Systemelemente auf. Welche Stakeholder das Unternehmen bilden, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt.

Nach *Freeman* bilden folgende Stakeholder eine Organisation und damit auch ein Unternehmen: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“³⁹. Unklar ist, ob nach dieser Definition auch potenziell Betroffene, wie beispielsweise zukünftige Generationen, zu den Stakeholdern des Unternehmens gehören, d. h. Systemelemente sind.

Die weiteste Abgrenzung von Stakeholdern ergibt sich dementsprechend, wenn auch potenziell Betroffene zu den Stakeholdern des Unternehmens gezählt werden, wodurch das „Unternehmen im weitesten Sinne“ konstituiert ist. Zum System **„Unternehmen im weitesten Sin-**

³⁵ Vgl. *Cyert*, R. M. / *March*, J. G. (1995), S. 29. *Cyert* und *March* beziehen sich zunächst auf Organisationen im Allgemeinen. Da das Unternehmen allerdings als eine Teilmenge der Organisation anzusehen ist, gilt diese allgemeine Aussage auch für Unternehmen im Speziellen.

³⁶ *Cyert* und *March* verwenden die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

³⁷ *Cyert*, R. M. / *March*, J. G. (1995), S. 29.

³⁸ *Ulrich*, P. (2008), S. 476-477.

³⁹ *Freeman*, R. E. (2010), S. 46. Für eine detaillierte Übersicht über verschiedene Stakeholder-Definitionen vgl. *Mitchell*, R. K. / *Agle*, B. R. / *Wood*, D. J. (1997).

ne“ gehören danach die Systemelemente (Stakeholder), die bestehende oder potenzielle (Anspruchs-)Beziehungen aufweisen⁴⁰. Diesem Unternehmensverständnis zufolge können auch nachfolgende Generationen Stakeholder des Unternehmens sein. *Mitchell, Agle* und *Wood* betonen die Bedeutung potenziell Betroffener: „[T]he potential relationship can be as relevant as the actual one“⁴¹. In der systemtheoretischen Terminologie kann das „Unternehmen im weitesten Sinne“ als Supersystem bezeichnet werden. Damit wird auch zum Ausdruck gebracht, dass dem „Unternehmen im weitesten Sinne“ übergeordnete Systeme in dieser Arbeit nicht von Interesse sind.

Werden potenziell Betroffene nicht mit einbezogen, wird das sich ergebende System als „Unternehmen im weiteren Sinne“ bezeichnet. Zum **„Unternehmen im weiteren Sinne“** gehören die Systemelemente (Stakeholder), die bestehende (Anspruchs-)Beziehungen aufweisen. Mit diesem Unternehmensverständnis vereinbar sind nicht nur die gerade wiedergegebenen Aussagen von *Cyert* und *March*, sondern auch die Aussagen im *Deutschen Corporate Governance Kodex*. Diesem zufolge hat der Vorstand bei der Leitung des Unternehmens die „Belange der Aktionäre, seiner Arbeitnehmer und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) [zu berücksichtigen]“⁴².

Eine weitere mögliche Systematisierung von Stakeholdern lässt sich durch die Differenzierung zwischen internen und externen Stakeholdern vornehmen. Nach dieser Unterscheidung haben interne Stakeholder arbeitsvertragliche Beziehungen untereinander, externe Stakeholder dagegen nicht. Werden zum Unternehmen nur die internen Stakeholder gezählt, ergibt sich die engste Abgrenzung eines Unternehmens. Die Systemgrenzen werden dann über das Merkmal der Mitgliedschaft gesetzt⁴³. Ein so verstandenes Unternehmen wird in diesem Beitrag als „Unternehmen im engsten Sinne“ bezeichnet: Zum System **„Unternehmen im engsten Sinne“** gehören die Systemelemente (Stakeholder), die arbeitsvertragliche Beziehungen aufweisen.

Eine weitere Abgrenzung lässt sich basierend auf der Differenzierung von Stakeholdern nach *Mitchell, Agle* und *Wood* vornehmen, welche Stakeholder anhand von drei Kriterien beschrei-

⁴⁰ Der Begriff „Ansprüche“ dient im Folgenden als Oberbegriff für „Interessen“ und „Ziele“, die später genauer abgegrenzt werden.

⁴¹ Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 859; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁴² DCGK (2013), S. 6.

⁴³ Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2003), S. 17-18; Vgl. auch Scherm, E. / Pietsch, G. (2007), S. 5, die in der Mitgliedschaft eine (recht) deutliche Abgrenzung von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt sehen.

ben. Das erste Kriterium ist die **Macht** (power)⁴⁴ der Stakeholder, das Unternehmen zu beeinflussen.⁴⁵ „Power‘ (*Macht*) is the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests.“⁴⁶

Das zweite Kriterium ist **Legitimität** (legitimacy) der Beziehung der Stakeholder zum Unternehmen⁴⁷. Bezüglich eines Verständnisses von Legitimität wird explizit nicht auf ein juristisches Verständnis Bezug genommen, wonach „die Legitimität von Ansprüchen allein auf einer ordnungsgemäß von dazu befugten Körperschaften gesetzten Rechtsgrundlage [beruht]“⁴⁸. Vielmehr wird von einem philosophisch-ethischen Verständnis von Legitimität ausgegangen, „wonach alle Anliegen legitim sind, für deren Anerkennung ‚gute Gründe‘ geltend gemacht werden können“⁴⁹. Vernunft, Gewissen oder öffentlicher Diskurs können als mögliche Instanzen gedeutet werden. Eine Handlung kann zwar durchaus legal, allerdings nicht legitim sein. Viele Ansprüche haben keinen expliziten Vertrag als Grundlage und sind damit nicht einklagbar, können allerdings dennoch legitim sein.⁵⁰ „Will man legitime von illegitimen Interessen unterscheiden, ist die Inanspruchnahme verbindlicher ethischer Pflichten, Güter und Werte letztlich unverzichtbar [...].“⁵¹ Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf die Definition von Legitimität nach *Suchman*: „Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“⁵²

Das dritte Kriterium ist die **Dringlichkeit** (urgency) der Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen,⁵³ die definiert wird „as the degree to which stakeholder claims call for immediate attention.“⁵⁴

⁴⁴ In sozialen Systemen kann unter anderem zwischen vertikaler und horizontaler Macht sowie zwischen zwischenmenschlicher Macht und Machtbeziehungen zwischen organisationalen Einheiten unterschieden werden. Vgl. Salancik, G. R. / Pfeffer, J. (1974), S. 453.

⁴⁵ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854.

⁴⁶ Weber, M. (1947), S. 152. Die meisten späteren Definitionen sind, zumindest zum Teil, aus dieser Definition abgeleitet. Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 865.

⁴⁷ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854.

⁴⁸ Göbel, E. (2013), S. 137; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁴⁹ Göbel, E. (2013), S. 137; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁵⁰ Vgl. Göbel, E. (2013), S. 137-138.

⁵¹ Göbel, E. (2013), S. 138.

⁵² Suchman, M. C. (1995), S. 574; in der Quelle hervorgehoben. Vgl. auch die dort angegebene Literatur.

⁵³ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854.

⁵⁴ Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 867.

Diese Kriterien finden in sehr ähnlicher Weise auch in *Peter Ulrichs* Differenzierung in ein machtstrategisches und normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept Einzug.

Bei einem **machtstrategischen Anspruchsgruppenkonzept** werden „[a]ls Stakeholder [...] alle Gruppen bezeichnet, die ein Einflusspotenzial gegenüber [dem Unternehmen⁵⁵] haben, sei es aufgrund ihrer Verfügungsmacht über bestimmte knappe Ressourcen oder aufgrund ihrer Sanktionsmacht (Drohpotenzial) für den Fall, dass sich [das Unternehmen⁵⁶] ihren Ansprüchen nicht beugt“⁵⁷. Innerhalb dieses Anspruchsgruppenkonzeptes unterscheidet *Ulrich* eine engere Variante, bei der nur Anspruchsträger betrachtet werden, die aktuell wirksame Macht gegenüber dem Unternehmen haben, und eine umfassendere Variante, bei der alle vom unternehmerischen Handeln mittelbar oder unmittelbar betroffenen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, unabhängig davon, ob sie ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen aktuell wirkungsvoll vorbringen können⁵⁸. Anhand dieser Unterteilung in eine engere und eine umfassendere Variante kommt auch das Merkmal „Dringlichkeit“ implizit zur Geltung.

Nach dem machtstrategischen Anspruchsgruppenkonzept kann in Anlehnung an *Scholz* zwischen relevanten und nicht relevanten Stakeholdern differenziert werden⁵⁹. Relevante Stakeholder weisen Ansprüche mit einem gewissen Ausmaß und einer gewissen Gewichtung auf und verfügen über die Macht, ihre Ansprüche einzubringen. Die Frage, ob Ansprüche gerechtfertigt oder ungerechtfertigt sind, wird dabei nicht gestellt. Nach dieser Differenzierung werden lediglich die Ansprüche der relevanten Stakeholder vom Vorstand berücksichtigt.⁶⁰

Bei einem **normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept** werden „[a]ls Stakeholder [...] alle Gruppen bezeichnet, die gegenüber [dem Unternehmen⁶¹] legitime Ansprüche haben, seien das spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen (Arbeits-, Kooperations-, Werk- oder Kaufvertrag) oder allgemeine moralische Rechte der von unternehmerischen Handlungen oder Unterlassungen Betroffenen“⁶². Eine engere Variante des normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzeptes versteht als Stakeholder lediglich Vertragspartner des Unternehmens und die vom unternehmerischen Handeln unmittelbar Betroffenen. Die umfassendere

⁵⁵ *Ulrich* verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

⁵⁶ *Ulrich* verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

⁵⁷ Ulrich, P. (2008), S. 477; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁵⁸ Vgl. Ulrich, P. (2008), S. 477-478.

⁵⁹ Vgl. Scholz, C. (1987), S. 29-30; Lingnau, V. (2009), S. 22; Lingnau, V. (2011), S. 39-40.

⁶⁰ Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 22; Lingnau, V. (2011), S. 40.

⁶¹ *Ulrich* verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

⁶² Ulrich, P. (2008), S. 478.

Variante berücksichtigt, dass prinzipiell jede Person das Recht hat, moralische Forderungen an das Unternehmen zu stellen.⁶³

Aus der Differenzierung nach *Ulrich* wird deutlich, dass die Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit der Ansprüche auf zwei verschiedenen Management-Dimensionen wirksam werden. Die Frage der Legitimität der Ansprüche ist auf der normativen Managementebene zu bewerten. Macht und Dringlichkeit der Ansprüche sind auf der strategischen Managementebene zu bewerten. Da die Frage der Zusammensetzung des Unternehmens sinnvoll nur auf der übergeordneten normativen Managementebene zu klären ist, bilden nach dem diesem Beitrag zugrunde liegenden Verständnis die Stakeholder mit legitimen Ansprüchen das **Unternehmen im normativ-kritischen Sinne**: Zum System „Unternehmen“ gehören die Systemelemente (Stakeholder), die legitime (Anspruchs-)Beziehungen aufweisen. Davon abweichende, in diesem Beitrag beschriebene Verständnisse des Unternehmens sind das „Unternehmen im engsten Sinne“, das „Unternehmen im weiteren Sinne“ und das „Unternehmen im weitesten Sinne“.

Die Art der Stakeholder, deren Zusammensetzung oder deren Ansprüche können sich im Zeitablauf verändern. In Bezug auf die Unternehmensgrenzen stellen *Cyert* und *March* zu Recht fest: „Es ist unmöglich, ein für allemal die Grenzen einer organisationalen Koalition festzulegen.“⁶⁴ Derartige potenzielle Veränderungen werden über das Systemmerkmal der Komplexität erfasst. „Komplex ist ein System, wenn die Systemelemente in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen dynamischen Beziehung stehen.“⁶⁵ Systemkomplexität drückt sich folglich in Vernetzung und Dynamik aus⁶⁶. Ein Unternehmen ist damit als komplexes System zu betrachten.

⁶³ Vgl. Ulrich, P. (2008), S. 478.

⁶⁴ Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 30.

⁶⁵ Rüegg-Stürm, J. (2003), S. 17; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Als Beispiel für organisierte Komplexität nennt *Ulrich* das Fußballspiel. Obwohl die Regeln bekannt sind und nur 22 Spieler (Elemente) im Spiel sind, ist es nicht möglich, den exakten Ablauf eines Spiels zutreffend vorherzusagen. Dazu müsste für jeden Moment der Spieldauer bekannt sein, wie sich jeder einzelne Spieler konkret verhält. Vgl. Ulrich, H. (1984), S. 148.

⁶⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2003), S. 18.

4 Ziele und Interessen

Während in der Betriebswirtschaftslehre der Begriff „Interesse“ seltener verwendet wird, ist die Bezeichnung „Ziele“ wesentlich geläufiger. Zielen sind nach übereinstimmender Ansicht der meisten Autoren drei Merkmale gemeinsam: Sie stellen auf ein Resultat menschlicher Entscheidungen bzw. Handlungen ab und sie betonen den Zukunftsbezug sowie die positive Valenz,⁶⁷ so auch in der Definition von *Bea*, die aus der Vielzahl möglicher Definitionen⁶⁸ hier beispielhaft angeführt sei: „Ziele stellen Aussagen über erwünschte [zukünftige] Zustände dar, die als Ergebnisse von Entscheidungen [und damit verbundenen Handlungen] eintreten sollen.“⁶⁹

Nach *Heinen* sind Ziele durch die Dimensionen „Inhalt“, „Ausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ bestimmt⁷⁰. „Der Zielinhalt bezeichnet die sachliche Festlegung dessen, was angestrebt wird.“⁷¹ „Das Zielausmaß legt in absoluter oder relativer Form das im Hinblick auf den Zielinhalt verfolgte Anspruchsniveau fest.“⁷² „Der zeitliche Bezug bestimmt, bis zu welchem Zeitpunkt ein Ziel erreicht werden soll und damit implizit den Zeitraum, der zur Zielerreichung zur Verfügung steht.“⁷³ Ziele sind nur dann identisch, wenn sie in allen drei Dimensionen übereinstimmen.

Zwischen Zielen können verschiedene Beziehungen auftreten. Dabei lassen sich Interdependenz-, Instrumental- und Präferenzrelationen unterscheiden⁷⁴, wie Abbildung 2 veranschaulicht. „Interdependenzrelationen geben an, ob und in welcher Form die Realisierung eines Ziels die Verwirklichung anderer Ziele beeinflusst. Sie stellen ein Maß der Zielverträglichkeit dar [...]“⁷⁵ Die Interdependenzrelationen lassen sich in die fünf Stufen Zielantinomie, Zielkonkurrenz, Zielneutralität, Zielkomplementarität und Zielidentität einteilen.⁷⁶ Instrumentalbeziehungen ergeben sich bei Zielkomplementarität und Zielidentität. Zwischen komplementären (und zwischen identischen) Zielen besteht eine Ursache-Wirkungs-Beziehung. Die Ver-

⁶⁷ Vgl. Strebler, H. (1981), S. 458.

⁶⁸ Für eine Übersicht über einige Zieldefinitionen vgl. bspw. Braun, T. (2004), S. 9-10.

⁶⁹ *Bea*, F. X. (2009), S. 338; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁷⁰ Vgl. Heinen, E. (1976), S. 59-89; Heinen, E. (1992), S. 98-101.

⁷¹ Macharzina, K. / Wolf, J. (2012), S. 214; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁷² Macharzina, K. / Wolf, J. (2012), S. 214; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁷³ Macharzina, K. / Wolf, J. (2012), S. 214; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁷⁴ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 57.

⁷⁵ Hubig, L. (2009), S. 57.

⁷⁶ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 57-58.

folgung eines Ziels wirkt sich demnach positiv auf andere Ziele aus. Die beeinflussten Ziele stellen Oberziele dar, die beeinflussenden Ziele dagegen Unterziele. Die Zielidentität ist als Spezialfall der Zielkomplementarität zu sehen. Ziele, die inhaltlich identisch sind und sich lediglich in Bezug auf die Dimensionen „Ausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ unterscheiden, sind als zielverträglich zu betrachten. Präferenzrelationen sind bei Zielantinomie und Zielkonkurrenz zu beachten. Sie stellen zwischen den Zielen eine Rangfolge dar und differenzieren in Haupt- und Nebenziele. Der Extremfall der Zielantinomie verlangt eine Entscheidung für ein Ziel und damit gegen ein anderes Ziel.⁷⁷

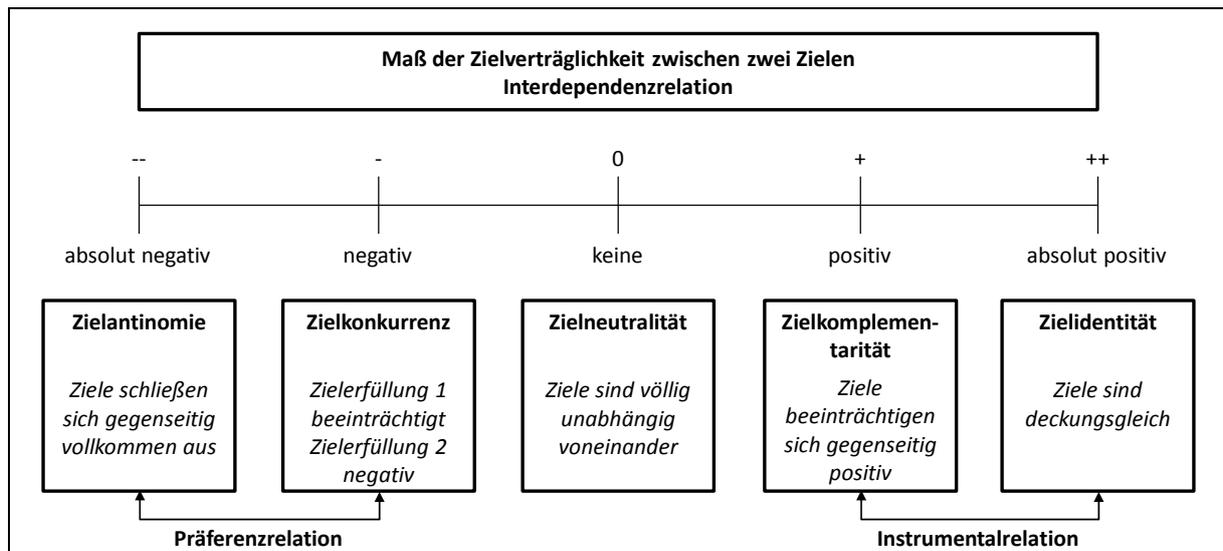


Abbildung 2: Zielbeziehungen⁷⁸

Anhand der Unterscheidung von Formal- und Sachzielen kann eine alle Wirtschaftssubjekte und Zielarten umfassende Ordnung von Zielen vorgenommen werden⁷⁹. „Ein Formalziel ist ein erwünschter geldwerter Zustand. Er betrifft die Finanzsphäre eines Wirtschaftssubjektes.“⁸⁰ „Demgegenüber stellt ein Sachziel einen hinsichtlich Art, Menge, Güte, Raum und Zeit

⁷⁷ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 58-59.

⁷⁸ Hubig, L. (2009), S. 58. Vgl. Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. (2009), S. 125-126.

⁷⁹ Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 186.

⁸⁰ Eichhorn, P. (2005), S. 186; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Als Zielgrößen nennt *Eichhorn* „Einkommen, Gewinn, Kostendeckung, Deckungsbeitrag, Umsatz, Rentabilität, Kostenwirtschaftlichkeit, Zahlungsfähigkeit, Cash Flow, Kapitalerhaltung, Vermögenserhaltung, Budgetausgleich, Bilanzvolumen, Beitrags-, Umlage- und Steueraufkommen“. Eichhorn, P. (2005), S. 186.

erwünschten naturalen Zustand dar. Er betrifft die Leistungssphäre eines Wirtschaftssubjektes.“⁸¹

Anders als im betriebswirtschaftlichen Schrifttum zum Zielbegriff ist die (primär) juristische Literatur zum Interessensbegriff sehr heterogen.⁸² Wie *Jürgenmeyer* betont, handelt es sich beim Interesse allerdings nicht um einen besonderen rechtlichen Fachausdruck, wenn vom Interesse innerhalb des Schadensersatzrechts einmal abgesehen wird⁸³. Es ist vielmehr ein Begriff, der auch umgangssprachlich häufig verwendet wird und ein entsprechend weites inhaltliches Spektrum aufweist⁸⁴. „Seine Beziehung zum Recht wird im allgemeinen so dargestellt, daß die Interessen als das naturgegebene, gesellschaftliche⁸⁵ Element erscheinen, das der rechtlichen Regelung vorausgeht und an die Rechtsordnung fordernd herantritt“⁸⁶. Die tendenziell weniger konkrete Behandlung des Interesses zeigt sich auch im *Deutschen Corporate Governance Kodex*, der den sehr allgemeinen Ausdruck „Belange“ zur Konkretisierung des Unternehmensinteresses verwendet⁸⁷, ohne diesen jedoch seinerseits zu definieren.

Unbeschadet der noch zu führenden inhaltlichen Untersuchung kann daher auf formaler Ebene festgehalten werden, dass Ziele einen hohen Konkretisierungsgrad aufweisen, während dies beim Interesse gerade nicht der Fall ist. Bei Zielen weisen die drei Dimensionen „Inhalt“, „Ausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ demnach einen hohen Konkretisierungsgrad auf. Interessen hingegen geben keine Auskunft über konkrete Inhalte. Ihr Inhalt ist vielmehr allgemeiner Natur. Aufgrund der geringen Bestimmtheit des Inhalts von Interessen sind bei diesen das Ausmaß und der zeitliche Bezug typischerweise nicht spezifiziert.

Dieser formale Unterschied zwischen Zielen und Interessen findet sich auch in der auf *Dahrendorf* zurückgehenden, soziologisch geprägten Differenzierung in manifeste und latente Interessen, auf die im Folgenden zur weiteren Strukturierung zurückgegriffen werden soll.

⁸¹ Eichhorn, P. (2005), S. 186-187; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Sachziele erstrecken sich beispielsweise auf psychische, physische, sportliche, kulturelle oder politische Bedürfnisse. Vgl. Eichhorn, P. (2005), S. 187.

⁸² Für einen umfassenden Überblick s. z. B. Kreklow, K. (2014), S. 137-166.

⁸³ Vgl. Jürgenmeyer, M. (1984), S. 136.

⁸⁴ Vgl. Jürgenmeyer, M. (1984), S. 136; Metten, M. (2010), S. 65.

⁸⁵ Im Gegensatz zum ansonsten diesem Beitrag zugrunde liegenden Gesellschaftsverständnis ist an dieser Stelle die Gesellschaft aus soziologischer Perspektive gemeint.

⁸⁶ Jürgenmeyer, M. (1984), S. 136 und vgl. die dort angegebene Literatur.

⁸⁷ Vgl. DCGK (2013), S. 6.

Latente Interessen umfassen „bestehende, relativ vage, größeren Aggregaten von Menschen auf Grund ihrer gemeinsamen sozialen Situation eigene Wünsche, Ziele, Vorstellungen“⁸⁸. „Sie haben einen quasi-objektiven Charakter, insofern sie sich eben aus der objektiven, d. h. wirtschaftlich-sozialen Situation von ‚Massen‘ deduzieren, durch direkte Befragung der betroffenen Personen aber nicht ermitteln lassen.“⁸⁹ Es ist davon auszugehen, dass sich die latenten Interessen psychologisch schwer greifen lassen,⁹⁰ sodass es sich also um unterstellte Interessen handelt. Das Ableiten erwarteter Interessen setzt voraus, dass die Situation einer Gruppe analytisch auf ein motivierendes Prinzip bezogen wird, das jenseits der gesellschaftlichen Ordnung liegt.⁹¹ Erwartete Interessen sind den Betroffenen in aller Regel nicht unbewusst.⁹² Die Interessen äußern sich „vielmehr gewöhnlich als halbbewußte, oft diffuse Gefühle der Befriedigung oder Unbefriedigung, der Zufriedenheit oder Aggressivität“⁹³. Latente Interessen sind damit auch tatsächlich vorzufinden⁹⁴.

Manifeste Interessen sind dagegen „die kollektiv formulierten, bewußten und artikulierten Interessen der jeweils organisierten Gruppe“⁹⁵. „Manifeste Interessen bezeichnen [demnach] die ausdrücklichen Ziele organisierter Gruppen.“⁹⁶ Es sind „alle bewußten Verhaltensorientierungen, die eine Gegensatzbeziehung zwischen zwei Gruppen von Personen begründen“⁹⁷. Manifeste Interessen werden „über Prozesse der Interessenorganisation Gegenstand gesellschaftl[icher] und polit[ischer] Auseinandersetzungen“⁹⁸.

Latente Interessen „unterscheiden sich von den manifesten Interessen dadurch, daß sie (1) ihre präzise Formulierung noch nicht gefunden haben und (2) unbestimmten Aggregaten von

⁸⁸ Dahrendorf, R. (1972), S. 59. Thibaut charakterisiert die latenten Interessen Bezug nehmend auf Dahrendorf auch als „Orientierungen, die unorganisierten Trägern gemeinsamer Rollen [...] zugeschrieben werden können“. Thibaut, B. (2010), S. 566.

⁸⁹ Dahrendorf, R. (1972), S. 59. Dahrendorf führt als anschauliches Beispiel die Arbeiter der frühen Industriegesellschaft an, denen infolge des Wertsystems dieser Gesellschaft kein Recht auf Lohnerhöhung zustand. Für den Fall, dass diese dadurch in größere Not gerieten, ist aus soziologischer Perspektive zu erwarten, dass die betreffenden Arbeiter ein Interesse an einem veränderten Wertsystem hatten, auch wenn sich dieser Wunsch noch nicht in einem manifesten Interesse geäußert hat. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁰ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹¹ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59. In Fortführung des Arbeiterbeispiels kann also dann auf ein Interesse der Arbeiter an einer Veränderung des Wertsystems geschlossen werden, wenn vorausgesetzt wird, dass die betreffenden Arbeiter an sozialem Wohlbefinden interessiert sind. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹² Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹³ Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁴ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁵ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 187. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 58.

⁹⁶ Dahrendorf, R. (1972), S. 58.

⁹⁷ Dahrendorf, R. (1957), S. 204; Niedenzu, H.-J. (2007), S. 184.

⁹⁸ Thibaut, B. (2010), S. 566.

Menschen, nicht allein organisierten Gruppen gemeinsam sind.“⁹⁹ Die Voraussetzungen für die Transformation von latenten in manifeste Interessen sind Kommunikation und Organisation¹⁰⁰. Nur durch die Kommunikation ist die Gruppenbildung überhaupt möglich¹⁰¹. Derart organisierte Gruppen wären beispielsweise Gewerkschaften. Im Zusammenhang mit der Transformation von latenten in manifeste Interessen ist allerdings davon auszugehen, dass die latenten Interessen im Zuge der Entwicklung der manifesten Interessen nicht aufhören zu existieren, sondern hintergründig weiter diffus vorhanden sind.

Anknüpfend an die Differenzierung in manifeste und latente Interessen unterscheidet *Dahrendorf* Interessengruppen und Quasigruppen¹⁰². „Interessengruppen sind im Gegensatz zu Quasigruppen organisierte Einheiten wie Parteien oder Gewerkschaften“¹⁰³. Interessengruppen zeichnen sich neben ihrer Organisation durch gleiche manifeste Interessen aus¹⁰⁴. Quasigruppen hingegen „stellen Aggregate sämtlicher Träger von sozialen Positionen mit gleichen latenten Interessen dar, die aber nicht organisiert sind“¹⁰⁵. Es sind fiktiv gebildete Gruppen mit einer beschreibbaren Struktur¹⁰⁶.

Die in dem hier untersuchten Kontext besonders interessierenden Stakeholdergruppen können nach diesen Ausführungen sowohl als Interessengruppe als auch als Quasigruppe in Erscheinung treten und können damit auch sowohl manifeste als auch latente Interessen aufweisen. Eine entsprechende Differenzierung erscheint dabei auch innerhalb einer Stakeholdergruppe möglich. So könnten z. B. in der Gruppe der Eigenkapitalgeber institutionelle Anleger mit konkreten, manifesten Interessen als Interessengruppe ihre Ansprüche an die Unternehmensleitung herantragen, während die große Zahl privater Kleinaktionäre keine „kollektiv formulierten, bewußten und artikulierten Interessen“¹⁰⁷ aufweist und daher als Quasigruppe einzuordnen wäre.

Überträgt man die Überlegungen *Dahrendorfs* auf die hier verwendete Terminologie, so legen die Ausführungen nahe, manifeste Interessen mit Zielen und latente Interessen mit Interessen im zuvor behandelten Sinn gleichzusetzen.

⁹⁹ Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

¹⁰⁰ Vgl. Thibaut, B. (2010), S. 566.

¹⁰¹ Vgl. Niedenzu, H.-J. (2007), S. 183.

¹⁰² Vgl. Dahrendorf, R. (1979), S. 116.

¹⁰³ Dahrendorf, R. (1979), S. 116.

¹⁰⁴ Vgl. Dahrendorf, R. (1957), S. 204; Niedenzu, H.-J. (2007), S. 184.

¹⁰⁵ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 183; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Vgl. Dahrendorf, R. (1957), S. 204.

¹⁰⁶ Vgl. Niedenzu, H.-J. (2007), S. 183.

¹⁰⁷ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 187. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 58.

5 Konzeptionalisierung der Leitmaximen

5.1 Unternehmensinteresse

Wie im Rahmen von Kapitel 3 herausgestellt wurde, bilden nach dem diesem Beitrag zugrunde liegenden Verständnis die Stakeholder mit legitimen Ansprüchen das Unternehmen. Da die Bezeichnung „Ansprüche“, wie zuvor festgelegt, nur als Oberbegriff für die Bezeichnungen „Interessen“ und „Ziele“ fungiert, stellt sich die Frage, ob es sich bei den legitimen Ansprüchen um Interessen oder Ziele handelt. Da aus normativ-kritischer Sicht die Legitimität von Ansprüchen nicht davon abhängen kann, in welchem Ausmaß diese „die kollektiv formulierten, bewußten und artikulierten Interessen der jeweils organisierten Gruppe“¹⁰⁸ darstellen, kann sinnvoll nur von legitimen Interessen gesprochen werden, sodass zum System „Unternehmen“ die Systemelemente (Stakeholder) gehören, die legitime (Interessens-)Beziehungen aufweisen. Stakeholder mit legitimen Interessen können zwar neben diesen auch nicht-legitime Interessen haben, allerdings sind diese bei der Konzeptionalisierung des Unternehmensinteresses nicht von Bedeutung. Das Unternehmensinteresse ergibt sich damit als Summe sämtlicher unternehmensbezogener, legitimer Stakeholderinteressen.

Mit dieser Auffassung des Unternehmensinteresses ist auch eine Abkehr von einem eigenständigen, monistischen Unternehmensinteresse verbunden. „Die Gesellschaft als solche ist zwar ein interessenmonistischer Verband der Kapitalgeber, bei dem es aus gesellschaftsrechtlicher Sicht allein um die Interessen der Aktionäre geht. Das von der Gesellschaft betriebene Unternehmen, in dem persönliche und sachliche Werte zu einer sozialen und wirtschaftlichen Einheit integriert sind, ist dagegen ein interessenpluralistischer Organismus [...]“¹⁰⁹ Das Unternehmensinteresse ist damit plural und kann sich bei Änderung der Zusammensetzung der Stakeholder sowie im Zeitablauf verändern. Es ist auf der normativen Managementebene angesiedelt, woraus sich eine unmittelbare Bindung des Unternehmensinteresses an ein normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept ergibt. Um der Gefahr eines Legitimitätsverlustes¹¹⁰ zu entgehen, sind also seitens des Managements alle Stakeholder zu berücksichtigen, die un-

¹⁰⁸ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 187. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 58. Die beiden Quellenangaben beziehen sich ausschließlich auf die wörtlich zitierte Textpassage.

¹⁰⁹ Spindler, G. (2014), Rn. 62.

¹¹⁰ Vgl. zu dieser Thematik Lingnau, V. (2011), S. 38-41.

ternehmensbezogene, legitime Interessen haben. Die Interessen der Stakeholder können durchaus konkurrieren, wobei Interessenkonflikte allerdings weniger scharf sind als Zielkonflikte.

Es wird davon ausgegangen, dass die Interessen der Stakeholder im Allgemeinen auf Nutzenmehrung abzielen, wobei diesem Beitrag ein weites Nutzenverständnis zugrunde liegt. Dieses weite Nutzenverständnis umfasst sowohl einen Nutzen, der sich in diskontierbaren Zahlungsströmen ausdrücken lässt, als auch einen Nutzen, für den dies nicht möglich ist. Eine Nutzenmehrung kann damit durch die Befriedigung beliebiger Bedürfnisse stattfinden¹¹¹, wobei deren Legitimität gegeben sein muss, um Berücksichtigung finden zu können. Das legitime Interesse aller Stakeholder besteht mindestens darin, dass ihr Nutzen nicht gemindert werden soll. Das Unternehmensinteresse ist demnach gewahrt, so lange keine Nutzenminderung der Stakeholder stattfindet.

Allen Stakeholdern gemein ist darüber hinaus das Interesse am Erhalt des Unternehmens, wenn auch womöglich mit unterschiedlichen Zeithorizonten, denn ohne den Erhalt des Unternehmens verlieren sie ihre Stakeholdereigenschaft und können damit auch keinen Nutzen mehr aus ihrer Stakeholdereigenschaft generieren. Auf die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, für den Bestand des Unternehmens zu sorgen, wird in der Präambel des *Deutschen Corporate Governance Kodex* explizit im Zusammenhang mit dem Unternehmensinteresse hingewiesen¹¹².

Das hier dargelegte Verständnis des Unternehmensinteresses erhält weitere Unterstützung durch die Rechtsprechung. So weist der Bundesgerichtshof [BGH] in seinem Urteil vom 21. Dezember 2005 explizit darauf hin, dass die Mitglieder des Präsidiums einer Aktiengesellschaft „[n]ach den Vorgaben des Aktienrechts [...] bei allen Vergütungsentscheidungen im Unternehmensinteresse [...] handeln [müssen]“¹¹³. Um deutlich zu machen, welche Interessen dabei außer dem wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft zu berücksichtigen sind, verweist der BGH in oben genanntem Urteil auf Hüffers Kommentar zum Aktiengesetz, genauer auf dessen Kommentar zu § 76 AktG, Rn. 12¹¹⁴. Als die Träger der in der Gesellschaft und ihrem

¹¹¹ Vgl. Manstetten, R. (2006), S. 42, der darauf verweist, dass dem Homo Oeconomicus nicht nur egoistische, sondern beispielsweise auch altruistische, normale und krankhafte Bedürfnisse zugeschrieben werden könnten, die Ökonomik darauf aber verzichtet und ihn stattdessen derart konkretisiert, dass Vorhersagen möglich werden.

¹¹² Vgl. DCGK (2013), S. 1.

¹¹³ BGH (2005), S. 10.

¹¹⁴ Vgl. BGH (2005), S. 10.

Unternehmen zusammentreffenden Interessen werden dort von *Hüffer* die Aktionäre, die Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit (das Gemeinwohl) genannt¹¹⁵. In diesem Zusammenhang weisen *Hüffer* und *Koch* auch auf die Verantwortung des Vorstandes hin¹¹⁶. Nach § 76 Abs. 1 AktG leitet der Vorstand die Aktiengesellschaft in eigener Verantwortung. Dabei ist der Vorstand allerdings „weder berechtigt noch verpflichtet, sich bei Erfüllung seiner Leitungsaufgabe allein von Aktionärsinteressen leiten zu lassen.“¹¹⁷ Auch auf die Verbindlichkeit des Unternehmensinteresses weist der BGH in seinem Urteil vom 21. Dezember 2005 explizit hin: „Das Unternehmensinteresse ist bei unternehmerischen Entscheidungen als verbindliche Richtlinie anerkannt“¹¹⁸.

5.2 Unternehmensziele

Wie *Gutenbergs* Unterteilung in systemindifferente und systembezogene Bestimmungsfaktoren von Betrieben zeigt, arbeiten Unternehmen als spezifischer Betriebstyp nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip¹¹⁹. Während die klassische Betriebswirtschaftslehre gewöhnlich die Gewinnmaximierung als autonomes Unternehmensziel ansieht¹²⁰, dominiert infolge der wachsenden Bedeutung des Kapitalmarktes derzeit in Literatur und Praxis die Shareholder-Value-Maximierung als Unternehmensziel¹²¹. Gemeinsam ist den Zielen Gewinnmaximierung und Shareholder-Value-Maximierung die einseitige Ausrichtung auf einzelne Stakeholder, im ersten Fall durch das Vorsichtsprinzip auf die Fremdkapitalgeber, im zweiten Fall auf die Eigenkapitalgeber. Der *Deutsche Corporate Governance Kodex* hingegen bezieht sich auf die nachhaltige Wertschöpfung als Unternehmensziel¹²². Der üblichen, diesem Beitrag zugrunde liegenden Bedeutung nach handelt es sich bei der Wertschöpfung „um eine rein quantitative Grösse, nämlich um eine monetär bewertete Nettowirtschaftsleistung, d.h. den mittels einer entgeltlichen Leistung am Markt erzielbaren Mehrwert (value added), der nach Abzug der ebenso marktbezogen bewerteten Vorleistungen einem Unternehmen [...] effektiv

¹¹⁵ Vgl. Hüffer, U. (2004), AktG § 76 Rn. 12. Der BGH verweist in seinem Urteil auf die sechste Auflage von *Hüffer*. Inhaltlich entspricht die hier zitierte Textpassage der entsprechenden in der elften Auflage von *Hüffer* und *Koch*; vgl. Hüffer, U. / Koch, J. (2014), AktG § 76 Rn. 28.

¹¹⁶ Vgl. Hüffer, U. / Koch, J. (2014), AktG § 76 Rn. 28.

¹¹⁷ Hüffer, U. / Koch, J. (2014), AktG § 76 Rn. 28.

¹¹⁸ BGH (2005), S. 14.

¹¹⁹ Vgl. Gutenberg, E. (1983), S. 457-512.

¹²⁰ Vgl. Kunz, J. / Schröder, R. W. (2011), S. 44.

¹²¹ Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 22; Lingnau, V. (2011), S. 40.

¹²² Vgl. DCGK (2013), S. 6.

verbleibt“¹²³. Im Gegensatz zu den Zielen der Gewinnmaximierung und der Shareholder-Value-Maximierung fokussiert das Ziel der Wertschöpfung nicht nur auf eine Stakeholdergruppe, sondern auf das gesamte Unternehmen und damit alle Stakeholder, die das Unternehmen bilden. Den Gegensatz zwischen der Wertschöpfung und einem auf die Eigenkapitalgeber bezogenen Erfolgsmaß beschreibt *Kreklow* treffend: „Als unternehmerisches Erfolgsmaß ist [die Wertschöpfung] damit Ausdruck des ‚Unternehmenserfolges‘ im Gegensatz zu einem ‚Unternehmererfolg‘, der ausschließlich auf einen Mehrwert für den Unternehmer, heute die Eigenkapitalgeber, fokussiert.“¹²⁴ Das Arbeiten nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip lässt sich damit konkretisieren durch das Ziel der Wertschöpfung.

Nach *Cyert* und *March* entstehen die Ziele eines Unternehmens durch Verhandlungs-, Kontroll- und Anpassungsprozesse¹²⁵, wobei sie kein autonomes oberes Unternehmensziel ausmachen. Der vorliegende Beitrag geht im Unterschied dazu davon aus, dass Unternehmen das autonome, strategische, obere Formalziel der (nachhaltigen) Wertschöpfung verfolgen. Organisationen oder, spezieller, Betriebe, die nicht die (nachhaltige) Wertschöpfung zum Ziel haben, sind demnach keine Unternehmen. Das obere Formalziel der Stakeholder besteht darin, einen möglichst hohen Anteil an der Wertschöpfung zu erhalten. Wie die Wertschöpfung unter den Stakeholdern aufgeteilt wird, drückt sich in den Formalzielen aus, die der (nachhaltigen) Wertschöpfung untergeordnet sind. Diese, der (nachhaltigen) Wertschöpfung untergeordneten Formalziele, welche die angestrebte Verteilung der Wertschöpfung abbilden, entstehen wiederum aus den von *Cyert* und *March* beschriebenen Verhandlungs-, Kontroll- und Anpassungsprozessen.

In Verhandlungsprozessen versuchen die einzelnen Stakeholder, ihre Ziele durchzusetzen. Welche Ziele einzelne Stakeholder beispielsweise verfolgen können, ergibt sich aus folgendem Zitat: „Stockholders provide the firm with capital. In exchange, they expect the firm to maximize the risk-adjusted return on their investment. Creditors provide the firm with finance and in exchange expect their loans to be repaid on schedule. Managers and employees provide the firm with time, skills, and human capital commitments. In exchange, they expect fair in-

¹²³ Ulrich, P. (2008), S. 217.

¹²⁴ Kreklow, K. (2014), S. 181. *Kreklow* weist darauf hin, dass die Wertschöpfung als ursprünglich stakeholderorientiertes Erfolgskonzept häufig eingeengt wird auf eine dem Shareholder-Value-Konzept zugrunde liegende Erfolgsauffassung. Vgl. Kreklow, K. (2014), S. 204-205.

¹²⁵ Vgl. Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 32. Auf ähnliche Weise werden diese Prozesse auch von *Pfohl* und *Braun* bezeichnet. Sie verwenden die Begriffe „Zielbildung“, „Zielsicherung“ und „Zielanpassung“. Vgl. Pfohl, H.-C. / Braun, G. E. (1981), S. 457-465.

come and adequate working conditions. Customers supply the firm with revenues and expect value for money in exchange. Suppliers provide the firm with inputs and seek fair prices and dependable buyers in exchange. Local communities provide the firm with locations, a local infrastructure, and perhaps favourable tax treatment. In exchange, they expect corporate citizens who enhance and/or do not damage the quality of life. The general public, as tax payers, provides the firm with a national infrastructure. In exchange, they expect corporate citizens who enhance and/or do not damage the quality of life and do not violate the rules of the game establishes by the public through their legislative agents.”¹²⁶

Dass in den Verhandlungsprozessen nicht nur die Shareholder zu berücksichtigen sind, sondern auch andere Stakeholder in die Verteilung der Wertschöpfung einzubeziehen sind, macht *Bemmels* deutlich: „[C]orporate executives [do not] answer only to shareholders. [...] There is a long list of interest groups that exercise influence in the head offices and boardrooms of the world [...]. Employees and unions, customers and consumer advocates, bankers and creditors, environmentalists, governments and the public at large all have legitimate interests¹²⁷ that you have to balance off against the shareholders’ desire to make money.”¹²⁸ Dem Vorstand, der gemäß dem *Deutschen Corporate Governance Kodex* „das Unternehmen in eigener Verantwortung [leitet]“¹²⁹, fällt die Leitungskompetenz des Unternehmens und damit auch die Zielsetzungskompetenz zu. Die der (nachhaltigen) Wertschöpfung untergeordneten Unternehmensziele entstehen also durch Verhandlungsprozesse zwischen den verschiedenen Stakeholdern mit einer Letztverantwortung des Vorstands, der damit (solange er „im Amt bleibt“) die größte Macht aller Stakeholder hat. Die zentrale Rolle des Vorstands bzw. des Top-Managements unter den Stakeholdern wird durch folgendes Zitat verdeutlicht: „Managers are the only group of stakeholders who enter into a contractual relationship with all other stakeholders. Managers are also the only group of stakeholders with direct control over the decision-making apparatus of the firm (although some stakeholders, and particularly the suppliers of capital, have indirect control). Therefore, it is incumbent upon managers to make strategic

¹²⁶ Hill, C. W. L. / Jones, T. M. (1992), S. 133.

¹²⁷ Im Sinne der in diesem Beitrag vorgenommenen Abgrenzung ist davon auszugehen, dass sowohl latente als auch manifeste Interessen gemeint sind.

¹²⁸ Bemmels, B. (2004).

¹²⁹ DCGK (2013), S. 1.

decisions and allocate resources in the manner most consistent with the claims of the other stakeholder groups.”¹³⁰

Der Vorstand hat dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmensziele nicht dem Unternehmensinteresse zuwider laufen. Er ist der einzige Stakeholder, der qua Gesetz auf das Unternehmensinteresse verpflichtet ist. Sämtliche ausgehandelten Unternehmensziele sind nur dann legitim, wenn nicht gegen das Unternehmensinteresse verstoßen wird. Allerdings hat der Vorstand bei der letztendlichen Zielfestlegung gewisse Spielräume.¹³¹ Welche Stakeholder von diesen Freiheiten des Vorstandes profitieren, ist insbesondere von der Macht und der Dringlichkeit ihrer Ansprüche abhängig. Da die Bezeichnung „Ansprüche“ wiederum als Oberbegriff für die Bezeichnungen „Interessen“ und „Ziele“ fungiert, stellt sich, wie zuvor im Falle der legitimen Ansprüche, auch hier die Frage, ob es sich bei den (wirk-)mächtigen und dringlichen Ansprüchen jeweils um Interessen oder Ziele handelt. Da die hohe Konkretisierung von Zielen gerade notwendig ist, damit Ansprüche wirkmächtig oder dringlich sein können, kann im Zusammenhang mit Macht und Dringlichkeit von Ansprüchen sinnvoll nur von (wirk-)mächtigen und dringlichen Zielen die Rede sein.

Das Ergebnis der Zielbildungsprozesse sind in der Regel mehrere Ziele¹³², die Beziehungen zueinander aufweisen¹³³. Neben, unter oder über dem strategischen, oberen Formalziel der (nachhaltigen) Wertschöpfung kann das Unternehmen auch strategische Sachziele (wie beispielsweise den Aufbau von Erfolgspotenzialen) verfolgen. Entsprechend können auch die Stakeholder, neben ihrem formalen Oberziel, Sachziele (wie beispielsweise gute Arbeitsbedingungen im Falle von Mitarbeitern) verfolgen. Die Sachziele des Unternehmens ergeben sich wiederum aus den von *Cyert* und *March* beschriebenen Zielbildungsprozessen.

Die einmal formulierten Unternehmensziele können sich im Zeitablauf infolge von Lernprozessen verändern. Die dadurch angeregten Zielanpassungsprozesse beziehen sich insbesondere auf das angestrebte Zielausmaß bzw. das Anspruchsniveau bislang verfolgter Ziele.¹³⁴ Im

¹³⁰ Hill, C. W. L. / Jones, T. M. (1992), S. 134; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Hill / Jones rekurren hier allerdings auf den oben eingeführten Unternehmensbegriff im engsten Sinne.

¹³¹ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 4-5.

¹³² In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen mehrere Ziele verfolgen. Vgl. Littkemann, J. (2006), S. 55.

¹³³ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 57.

¹³⁴ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 61; Pfohl, H.-C. / Braun, G. E. (1981), S. 457 u. 463-464.

Rahmen der Kontrollprozesse ist sicherzustellen, dass die angestrebten Ziele auch erreicht werden können¹³⁵.

5.3 Unternehmenszweck

Der Unternehmenszweck besteht in der Befriedigung des Unternehmensinteresses und damit in der Berücksichtigung der legitimen Interessen der Stakeholder des Unternehmens. Der Unternehmenszweck verändert sich damit nicht. Er zielt auf Legitimität ab und ist somit auf der normativen Managementebene angesiedelt. Ausdruck verleihen kann dem Unternehmenszweck etwa die Forderung nach einer Wohlfahrtssteigerung, die dadurch erreicht werden soll, dass die Fremdbedarfsdeckung gewährleistet wird¹³⁶.

5.4 Abgrenzung zu Gesellschaftsinteresse, Gesellschaftszielen und Gesellschaftszweck

Aus dem entwickelten Verständnis von Unternehmensinteresse lässt sich ein passendes Verständnis von einem Gesellschaftsinteresse ableiten. Das Gesellschaftsinteresse wird in diesem Beitrag definiert als das auf die Gesellschaft bezogene Interesse der Gesellschafter. Es handelt sich folglich um ein monistisches Interesse. Nach dieser Auffassung weist die Gesellschaft kein eigenständiges Gesellschaftsinteresse auf. Die Gesellschaft ist damit als Interessengegenstand aufzufassen. Eine Erweiterung des Gesellschaftsinteresses hin zum Unternehmensinteresse ist erforderlich, da der Vorstand, der das Unternehmen leitet, nicht nur den Gesellschaftern, sondern auch anderen Stakeholdern des Unternehmens verpflichtet ist.

Analog zu den Unternehmenszielen kann, bezogen auf die Gesellschaft, auch von Gesellschaftszielen gesprochen werden. Die Gesellschaftsziele sind dabei mit den Zielen der Stakeholdergruppe der Anteilseigner gleichzusetzen. Als möglicher Zielinhalt kann die Maximierung des Shareholder Value angeführt werden.

Der Gesellschaftszweck besteht schließlich in der Befriedigung des Gesellschaftsinteresses. Er verändert sich somit nicht. Der entscheidende Unterschied zwischen dem Gesellschaftszweck und dem Unternehmenszweck kann in der ethischen Legitimation gesehen werden.

¹³⁵ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 61; Pfohl, H.-C. / Braun, G. E. (1981), S. 464-465.

¹³⁶ Wie oben bereits erwähnt, grenzen sich Unternehmen und allgemein Betriebe durch das Merkmal der Fremdbedarfsdeckung von Haushalten ab, die wiederum den eigenen Bedarf decken.

Demzufolge wird vom Gesellschaftszweck Legalität gefordert, während der Unternehmenszweck auf die ethische Legitimität abstellt.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag verfolgte das Ziel, das Unternehmensinteresse, die Unternehmensziele und den Unternehmenszweck voneinander abzugrenzen (Forschungsfrage 1) und den Unterschied zum Gesellschaftsinteresse, den Gesellschaftszielen und dem Gesellschaftszweck herauszustellen (Forschungsfrage 2).

Antwort auf	
<i>Forschungsfrage 1</i>	<i>Forschungsfrage 2</i>
<p>Unternehmensinteresse</p> <p>Das Unternehmensinteresse ergibt sich als Summe sämtlicher unternehmensbezogener, legitimer Stakeholderinteressen.</p>	<p>Gesellschaftsinteresse</p> <p>Das Gesellschaftsinteresse ist das auf die Gesellschaft bezogene Interesse der Gesellschafter.</p>
<p>Unternehmensziele</p> <p>Unternehmen verfolgen das autonome, strategische, obere Formalziel der (nachhaltigen) Wertschöpfung, das durch Sachziele ergänzt werden kann. Die angestrebte Aufteilung der Wertschöpfung unter den Stakeholdern und damit die der Wertschöpfung untergeordneten Formalziele sowie die Sachziele entstehen aus den von <i>Cyert</i> und <i>March</i> beschriebenen Zielbildungsprozessen.</p>	<p>Gesellschaftsziele</p> <p>Die Gesellschaftsziele entsprechen den Zielen der Stakeholdergruppe der Anteilseigner.</p>
<p>Unternehmenszweck</p> <p>Der Unternehmenszweck besteht in der Befriedigung des Unternehmensinteresses und damit in der Berücksichtigung der legitimen Interessen der Stakeholder des Unternehmens.</p>	<p>Gesellschaftszweck</p> <p>Der Gesellschaftszweck besteht in der Befriedigung des Gesellschaftsinteresses.</p>

Abbildung 3: Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen

Einen Überblick über die Antworten auf die Forschungsfragen liefert Abbildung 3.

Die Ergebnisse des Beitrags haben bedeutsame Implikationen für die Forschungsbereiche des Lehrstuhls. Sie können zum einen im Rahmen der eigenkapitalgeberorientierten Controlling-Konzeption genutzt werden. Zum anderen ermöglichen sie eine klare konzeptionelle Begründung der Notwendigkeit von Anreizsystemen.

Literatur

- Bea, F. X. (2009):* Entscheidungen des Unternehmens. In: Bea, F. X. et al. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 1: Grundfragen, 10. Aufl., Stuttgart 2009, S. 332-437.
- Becker, F. G. (2013):* Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung in die Managementlehre, 2. Aufl., Berlin 2013.
- Bemmels, B. (2004):* zit. n. Hoggan, J. / Littlemore, R.: Corporate Redemption. Online im Internet, URL: <http://www.bcbusiness.ca/your-business/corporate-redemption>. Abruf: 2014-06-20.
- BGH (2005):* Urteil vom 21. Dezember 2005: 3 StR 470/04. Online im Internet, URL: <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=35019&pos=0&anz=1>. Abruf: 2014-06-25.
- Braun, T. (2004):* Jenseits der Zielsteuerung: Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung, Köln 2004.
- Bühner, R. (2004):* Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Aufl., München et al. 2004.
- Corsten, H. / Gössinger, R. (2008):* Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., München 2008.
- Cyert, R. M. / March, J. G. (1995):* Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Dahrendorf, R. (1957):* Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957.
- Dahrendorf, R. (1972):* Konflikt und Freiheit: Auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft, München 1972.
- Dahrendorf, R. (1979):* Zu einer Theorie des sozialen Konflikts. In: Zapf, W. (Hrsg.): Theorien des sozialen Wandels, 4. Aufl., Königstein (Taunus) 1979, S. 108-123.
- DCGK (2013):* Deutscher Corporate Governance Kodex. Online im Internet, URL: http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/D_CorGov_Endfassung_2013.pdf. Abruf: 2014-07-18.
- Domschke, W. / Scholl, A. (2008):* Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung aus entscheidungstheoretischer Sicht, 4. Aufl., Berlin et al. 2008.
- Eichhorn, P. (2005):* Das Prinzip Wirtschaftlichkeit: Basiswissen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2005.

- Freeman, R. E. (2010): Strategic Management: A Stakeholder Approach, 2nd ed., Cambridge et al. 2010.*
- Göbel, E. (2013): Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung, 3. Aufl., Konstanz et al. 2013.*
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin et al. 1983.*
- Heinen, E. (1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.*
- Heinen, E. (1992): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1992.*
- Hill, C. W. L. / Jones, T. M. (1992): Stakeholder-Agency Theory. In: Journal of Management Studies, 29 (1992), H. 2, S. 131-154.*
- Hubig, L. (2009): Die Universität: Leistungsmessung und -bewertung in einer komplexen Organisation, Köln 2009.*
- Hüffer, U. (2004): Aktiengesetz, 6. Aufl., München 2004.*
- Hüffer, U. / Koch, J. (2014): Aktiengesetz, 11. Aufl., München 2014.*
- Jung, H. (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 2010.*
- Jürgenmeyer, M. (1984): Das Unternehmensinteresse, Heidelberg 1984.*
- Kolbeck, R. (1980): Unternehmen. In: Albers, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Band 8, Stuttgart et al. 1980, S. 65.*
- Kosiol, E. (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg 1972.*
- Kreklow, K. (2014): Legitimatorische Implikationen der Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung, Hamburg 2014.*
- Kunz, J. / Schröder, R. W. (2011): Anreizsysteme als Koordinationsinstrumente: Analyse vorhandener Ansprüche und Entwurf eines neuen Anforderungsprofils. In: Corsten, H. et al. (Hrsg.): Dezentrale Koordination ökonomischer Aktivitäten: Markt, Hierarchie, Hybride, Berlin 2011, S. 43-70.*
- Laux, H. / Liermann, F. (2005): Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin et al. 2005.*
- Lingnau, V. (2009): Shareholder Value als Kern des Controllings? In: Wall, F. et al. (Hrsg.): Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente, München 2009, S. 19-37.*
- Lingnau, V. (2011): Menschenfreundlichkeit ist keine ökonomische Kategorie - oder: Warum die Betriebswirtschaftslehre Probleme mit ethischen Aspekten hat, aber nicht haben*

- sollte. In: Schmidt, M. et al. (Hrsg.): Führung und Verantwortung, München et al. 2011, S. 33-45.
- Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013): Die Rolle des Controllings bei der Gestaltung von Anreizsystemen. In: Lingnau, V. (Hrsg.): Beiträge zur Controlling-Forschung Nr. 24, Kaiserslautern 2013.*
- Littkemann, J. (2006): Unternehmenscontrolling: Konzepte, Instrumente, praktische Anwendungen mit durchgängiger Fallstudie, Herne et al. 2006.*
- Macharzina, K. / Wolf, J. (2012): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis, 8. Aufl., Wiesbaden 2012.*
- Manstetten, R. (2006): Menschenbild und Wirtschaft. In: Nell, V. v. et al. (Hrsg.): Homo oeconomicus: Ein neues Leitbild in der globalisierten Welt?, Berlin 2006, S. 41-58.*
- Metten, M. (2010): Corporate Governance: Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften, Wiesbaden 2010.*
- Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: Academy of Management Review, 22 (1997), H. 4, S. 853-886.*
- Niedenzu, H.-J. (2007): Konflikttheorie: Ralf Dahrendorf. In: Morel, J. et al. (Hrsg.): Soziologische Theorie: Abriss der Ansätze ihrer Hauptvertreter, München et al. 2007, S. 171-189.*
- Pfohl, H.-C. / Braun, G. E. (1981): Entscheidungstheorie: Normative und deskriptive Grundlagen des Entscheidens, Landsberg am Lech 1981.*
- Raffée, H. (1989): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Bitz, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 1, München 1989, S. 1-46.*
- Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, Bern et al. 2003.*
- Salancik, G. R. / Pfeffer, J. (1974): The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. In: Administrative Science Quarterly, 19 (1974), H. 4, S. 453-473.*
- Scherm, E. / Pietsch, G. (2007): Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel, München et al. 2007.*
- Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 18. Aufl., München 2012.*
- Scholz, C. (1987): Strategisches Management, Berlin 1987.*

- Spindler, G. (2014):* AktG § 76 Leitung der Aktiengesellschaft. In: Goette, W. et al. (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, 4. Aufl., München 2014.
- Strebel, H. (1981):* Zielsysteme und Zielforschung. In: Die Betriebswirtschaft, 41 (1981), H. 3, S. 457-475.
- Suchman, M. C. (1995):* Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: Academy of Management Review, 20 (1995), H. 3, S. 571-610.
- Thibaut, B. (2010):* Manifeste Interessen. In: Nohlen, D. et al. (Hrsg.): Lexikon der Politikwissenschaft, 1: A-M, 4. Aufl., München 2010, S. 566-567.
- Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. (2009):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 6. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Töpfer, A. (2007):* Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Aufl., Berlin et al. 2007.
- Ulrich, H. (1970):* Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern et al. 1970.
- Ulrich, H. (1984):* Management, Bern 1984.
- Ulrich, P. (2008):* Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4. Aufl., Bern et al. 2008.
- Ulrich, P. / Fluri, E. (1995):* Management: Eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Bern et al. 1995.
- Weber, M. (1947):* The Theory of Social and Economic Organization, New York 1947.
- Wöhe, G. / Döring, U. (2013):* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München 2013.

Beiträge zur Controlling-Forschung
des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling
der Technischen Universität Kaiserslautern

- Nr. 1.2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2003): Basel II und die Folgen für das Controlling von kreditnehmenden Unternehmen, 2. Auflage.
- Nr. 2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Weinmann, Peter (2004): Lysios: Auswahl von Software-Lösungen zur Balanced Scorecard.
- Nr. 3.2 Gerling, Patrick / Hubig, Lisa / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Aktueller Stand der Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich in Theorie und Praxis, 2. Auflage.
- Nr. 4.2 Lingnau, Volker (2006): Controlling – ein kognitionsorientierter Ansatz, 2. Auflage.
- Nr. 5.2 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Konvergenz von internem und externen Rechnungswesen – Umsetzung der Konvergenz in der Praxis, 2. Auflage.
- Nr. 6 Lingnau, Volker / Mayer, Andreas / Schönbohm, Avo (2004): Beyond Budgeting - Notwendige Kulturrevolution für Unternehmen und Controller?
- Nr. 7.2 Henseler, Jörg / Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2004): Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, 2. Auflage.
- Nr. 8 Lingnau, Volker (Hrsg.) (2005): Dienstleistungskolloquium am 17.09.2004 an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nr. 9.2 Jonen, Andreas / Schmidt, Thorsten / Lingnau, Volker (2005): Lynkeus - Kritischer Vergleich softwarebasierter Informationssysteme zur Unterstützung des Risikowirtschaftsprozesses, 2. Auflage.
- Nr. 10 Lingnau, Volker (Hrsg.) (2005): Dienstleistungskolloquium am 10.11.2005 an der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Nr. 11.2 Jonen, Andreas (2007): Semantische Analyse des Risikobegriffs - Strukturierung der betriebswirtschaftlichen Risikodefinitionen und literaturempirische Auswertung, 2. Auflage.
- Nr. 12 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker / Sagawe, Christian (2007): Unterstützung der Festlegung der Risikobewertung mittels des Analytic Hierarchy Process.
- Nr. 13 Jonen, Andreas / Lingnau, Volker (2007): Das real existierende Phänomen Controlling und seine Instrumente – Eine kognitionsorientierte Analyse.

- Nr. 14 Lingnau, Volker (2008): Controlling, BWL und Privatwirtschaftslehre.
- Nr. 15 Lingnau, Volker (2010): Forschungskonzept des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling.
- Nr. 16 Lingnau, Volker / Kreklow, Katharina (2011): Ausrichtung der Unternehmensführung auf nachhaltige Wertschöpfung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex?
- Nr. 17 Lingnau, Volker / Walter, Katja (2011): Psychologische Paradigmen für die Controllingforschung.
- Nr. 18 Schönbohm, Avo / Hoffmann, Ulrike (2011): A comparative study on the scope and quality of the sustainability reporting of the TecDAX30 companies.
- Nr. 19 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich / Kokot, Katharina / Tenhaeff, Christian (2012): Implikationen ökologischer Rationalität für die Controllingforschung.
- Nr. 20 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich (2012): Untersuchungen der Konsequenzen konzeptioneller Veränderungen auf das Controllinginstrumentarium.
- Nr. 21 Schönbohm, Avo / Zahn, Anastasia (2012): Corporate Capital Budgeting – Success Factors from a Behavioral Perspective.
- Nr. 22 Lingnau, Volker / Steinmann, Jan-Christoph / Koffler, Ulrich (2013): Implikationen der Cognitive Load Theory für das Controlling.
- Nr. 23 Lingnau, Volker / Koffler, Ulrich (2013): Wilhelm Riegers Privatwirtschaftslehre und seine Bedeutung für das Controlling.
- Nr. 24 Lingnau, Volker / Willenbacher, Patrick (2013): Die Rolle des Controllings bei der Gestaltung von Anreizsystemen.