

Hauschildt, Jürgen

Working Paper — Digitized Version

Unternehmensverfassung als Instrument des Konfliktmanagements: Jenseits von rechtlichen, institutionenökonomischen und soziologischen Überlegungen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 500

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen (1999) : Unternehmensverfassung als Instrument des Konfliktmanagements: Jenseits von rechtlichen, institutionenökonomischen und soziologischen Überlegungen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 500, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149071>

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.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 500

Jürgen Hauschildt

**Unternehmensverfassung als Instrument
des Konfliktmanagements -
jenseits von rechtlichen,
institutionenökonomischen
und soziologischen Überlegungen**

Inhalt

1. Zum Verständnis der „Unternehmensverfassung“	1
2. Unternehmensverfassung als interdisziplinäres Problem	4
2.1 Die rechtswissenschaftliche Perspektive	4
2.2 Die institutionenökonomische Perspektive	6
2.3 Die sozialwissenschaftliche Perspektive	10
3. Die betriebswirtschaftliche Perspektive: Unternehmensverfassung im Dienste einer effektiven und effizienten Regulierung von Interessenkonflikten	14
3.1 Vorbemerkung	14
3.2 Konfliktmanagement als Daueraufgabe der Unternehmensführung	16
3.3 Konfliktumgebung	21
3.4 Zur Effizienz der Unternehmensverfassung	23
4. Caveat	24

1. Zum Verständnis der „Unternehmensverfassung“

Unternehmensverfassung ist - wenn auch nicht unter diesem Begriff - ein Phänomen, das uns alltäglich im Wirtschaftsteil der Presse begegnet. Drei Beispiele mögen das illustrieren:

700 Arbeitsplätze wurden bei der Neuordnung der Abläufe wegrationalisiert. Das ging nicht ohne erbitterten Widerstand von Betriebsräten und Gewerkschaftern ab. Die Vorstände in Zürich, mehrheitlich an angelsächsischen Managementphilosophien orientiert, wundern sich über deutsche Mitbestimmungsfolklore. Zusammen mit den hohen Arbeitskosten und dem zunehmenden Renditedruck hat das die Verlagerung weg aus Deutschland beschleunigt.

Wirtschaftswoche Nr. 5, 28.01.99: Bericht über Asea, Brown, Boveri (ABB)

Das Scheitern Kuweit ist mit dem Plan einer Fusion der beiden Pharmakonzerne Hoechst in Deutschland und Rhône-Poulenc in Frankreich höchst unzufrieden. Der arabische Großaktionär mit einem Aktienanteil von 24,5 Prozent zweifelt daran, daß die Großfusion zwangsläufig auch eine sichere Zukunft im Weltmaßstab bringt. Vertreter Kuweits dringen daher bei dem Hoechst-Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann auf umfassende Klarstellungen und Änderungen. Kuweit scheut sich bei den Gesprächen offenbar nicht, auf das Gewicht seines Aktienpakets zu verweisen, mit dem die Fusionsbeschlüsse auf der bevorstehenden Hauptversammlung am 4. Mai theoretisch blockiert werden könnten.

FAZ Nr. 39, 16.2.99, S. 15: Hoechst AG

Einen Tag nach der turbulenten Betriebsversammlung in Salzgitter haben die Gerüchte um die angeblich bevorstehende Fusion des Stahlkonzerns mit dem Luxemburger Arbed-Konzern am Mittwoch auch im Niedersächsischen Landtag hohe Wellen geschlagen. (Niedersachsens Ministerpräsident) Glogowski bestritt in seiner Regierungserklärung, daß die mit Arbed geführten Gespräche bereits zu "unterschriftsreifen Verträgen" gediehen seien. Ziel sei, die Standorte zu sichern und die strategische Entscheidungskompetenz in Niedersachsen zu behalten. Da sich die Geschäfte der Gesellschaft ... außerordentlich positiv entwickelt hätten, könne nun "aus einer Position der Stärke heraus" ein Partner gesucht werden, "der unsere Bedingungen erfüllt." Zu den zehn Bedingungen, die Glogowski aufzählte, gehören neben den genannten Zielen die Beibehaltung der Montanmitbestimmung, der Ausbau des Mitarbeiterbeteiligungsmodells, Erhalt der personellen und sozialen Standards und Sicherungssysteme sowie die Eigenständigkeit auf den Gebieten Produktion, Produktentwicklung, Einkauf, Finanzen, Controlling und Personalmanagement.

FAZ Nr. 41, 18.02.1999, S. 22: Salzgitter AG Stahl und Technologie

Was ist und wozu dient eine Unternehmensverfassung?¹

Eine Verfassungsdiskussion läßt sich nicht ohne einen Blick auf die *staatsrechtliche Vorprägung* des Begriffsverständnisses führen. Eine Staatsverfassung dient der bewußt gestalteten, dauerhaften Regelung von Verhaltensweisen der Bürger eines Staates:

“Von Verfassung kann ... erst dann die Rede sein, wenn die urwüchsigen Kräfte des gesellschaftlichen Lebens ihres elementaren Charakters entkleidet und ihre Wirksamkeit, vor allem aber ihre Auseinandersetzung in ein geordnetes, d.h. vor allem: in ein gewaltloses Verfahren gebannt sind.” (Krüger, 1961, S. 72)

Verfassung schafft und bewahrt Ordnung, integriert, kontrolliert Macht und steigert die Effizienz der verfaßten Institution.

Das gilt auch für eine Unternehmensverfassung. Wir wollen im folgenden unter einer *Unternehmensverfassung* die Gesamtheit aller Regelungen verstehen, durch die die Verhaltensweisen einer Unternehmung gegenüber ihren Marktpartnern und gegenüber anderen, für ihr Verhalten maßgeblichen Gruppen und Institutionen bewußt gestaltet werden, soweit diese Regelungen nicht den konkreten Leistungsaustausch betreffen. Bei den Regelungen der Unternehmensverfassung handelt es sich um dauerhafte, tatsächlich praktizierte, von unterschiedlichen Menschen einheitlich und im Zeitablauf gleichbleibend angewendete Leitlinien des Verhaltens. Maßgeblich sind der Regelungscharakter, die Normativität, die bewußte Bindung des Verhaltens, negativ gesagt: Ausschluß, Verbot bestimmter Verhaltensweisen. Maßgeblich ist, daß diese Bindungen des Verhaltens tatsächlich praktiziert werden, weniger wichtig ist, daß und wie sie formalisiert sind. Es ist das Kennzeichen einer Unternehmensverfassung, daß sie *unreflektierte, spontane und ungeplante Verhaltensweisen durch geordnete Verfahren ersetzt*, gleichgültig, in welcher Form diese Verfahren festgelegt sind.

Die Regelungen einer Unternehmensverfassung *binden das Verhalten gegenüber Interaktionspartnern*. Das sind zunächst Marktpartner, wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, sodann Partner des Kapitalmarkts, wie Eigenkapital- und Fremdkapitalgeber, weiterhin Arbeitnehmer in unterschiedlichen Gruppierungen und schließlich die von Unternehmensaktivitäten betroffene Umwelt.

¹ Korrekterweise müßte der Begriff „Unternehmensverfassung“ lauten, um den institutionellen Bezug auszudrücken. Aus ästhetischen Gründen wählen wir aber den Begriff der Unternehmensverfassung.

Das Kennzeichen der Unternehmensverfassung ist dabei, daß sie die Verhaltensweisen „jenseits“ der Marktbeziehung erfaßt, also von der einzelnen, vertraglich geregelten do-ut-des-Beziehung des Leistungsaustausches und des Leistungsentgelts abstrahiert.

Die Unternehmensverfassung stellt damit ein Gestaltungsproblem. Ein Teil dieser Gestaltung wird ihr *vom Gesetzgeber oktroyiert* (Chmielewicz 1993). Es handelt sich dabei in aller Regel um Schutzvorkehrungen, die der Staat zugunsten der Interaktionspartner des Unternehmens trifft. Beispiele für derartige *staatlich gesetzte Regeln* sind z.B. der Schutz der Unternehmung vor „Ausplünderung“ durch ihre Aktionäre (§172 und 174 AktG), aber auch umgekehrt: Schutz der Kleinaktionäre vor „Ausplünderung“ durch die Unternehmung (§ 58 AktG). Das eigentlich ökonomische Gestaltungsproblem beginnt jenseits dieser rechtlichen Regelung: *in der Satzung verankerte, „gesetzte“ Bindungen* werden einseitig, ohne Bezug auf einen bestimmten Vertragspartner von den Eigentümern bestimmt. Ein Beispiel ist die Bestimmung der „Zustimmungspflichtigen Geschäfte“ i.S. des § 111 (4) Satz 2 AktG (Gerum 1991). *Vertragliche Vereinbarungen* zwischen der Unternehmung und einzelnen Beteiligten oder Interessengruppen können darauf gerichtet sein, dauerhafte Lösungen von Konflikten oder doch wenigstens den Weg zu bestimmen, in dem diese Konflikte zu lösen sind. In diesem Sinne sind vertragliche Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat, die Mitglieder des Betriebsrates von der Arbeit in der Produktion über das gesetzlich geforderte Maß freizustellen, zu interpretieren. Schließlich wird das Verhalten jenseits aller vertraglichen Vereinbarungen oft nur durch *Traditionen* gebunden. Es handelt sich dabei um Verhaltensweisen, die stets in der gleichen Weise praktiziert werden und die dadurch gekennzeichnet sind, daß alle beteiligten Interaktionspartner sich auf das Funktionieren dieser Verhaltensregelungen verlassen. So war es z.B. in vielen Unternehmen üblich, Arbeitnehmer paritätisch an allen Aufsichtsratsausschüssen zu beteiligen (und nicht von einzelnen Ausschüssen auszuschließen), bevor dies gesetzlich geregelt wurde.

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich unter unterschiedlichen Stichworten mit Unternehmensverfassung beschäftigt (Gerum 1992). Zunächst wurden *einzelne konstitutive Elemente* beschrieben, benannt, abgegrenzt und unterteilt, so etwa die Rechtsform der Betriebe, betriebliche Kooperationsformen, Organisationsformen. Sodann wurden aus den systematischen Unterscheidungen *Typen* konstruiert. Die Betrachtungsweise wurde komplizierter, aber sie gewann an Realitätsnähe. Heute bedient sich jeder Fachkundige ohne weitere Definition beispielsweise der Begriffe „Großunternehmung“, „KMU“, „Konzern“, „öffentliche Unternehmung“ etc.

Im Zuge der Entscheidungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre wurden *Verfassungselemente zum Gegenstand von Entscheidungen*. So wird das Verfassungsproblem im Lehrbuch von Wöhe (1996) unter den Stichworten “Wahl der Rechtsform” oder “Zusammenschluß von Unternehmen” jeweils als Entscheidungsproblem behandelt. Es gab eine kurze Blüte einer *empirischen Verfassungsforschung* in den 70er Jahren (Witte 1978). Ausgangspunkt waren in der Regel die starken Veränderungen der Verfassungsrealität vor und nach einschneidenden gesetzlichen Änderungen, namentlich der Einführung der paritätischen Mitbestimmung in Großunternehmen oder aber auch im Gefolge großer Unternehmenszusammenbrüche. In jüngster Zeit findet die Unternehmensverfassung erneut Interesse, da nun endlich auch aus den USA ein entsprechender Impuls nach Deutschland dringt: Unter dem Stichwort “*Corporate Governance*” dringt die Verfassungsdiskussion erneut in die deutsche Betriebswirtschaftslehre ein, gängigen Imitations-Traditionen folgend und souverän die eigenen Leistungen mißachtend.

Die wissenschaftliche Bearbeitung des Problems der Unternehmensverfassung verlangt ein klares theoretisches Konzept. Wir vermissen ein derartiges Konzept bisher, wir beobachten stattdessen eine Fülle von einzelnen, nicht integrierten Ansätzen. *Der vorliegende Beitrag will versuchen, diese Ansätze im Überblick darzustellen und zugleich eine Anregung für eine theoretische Neubearbeitung zu geben.*

2. Unternehmensverfassung als interdisziplinäres Problem

Die Unternehmensverfassung liegt *im Fadenkreuz von drei Fakultäten*: der Rechtswissenschaft, der Ökonomie und der Soziologie. Alle drei Disziplinen haben in hohem Maße auf die betriebswirtschaftliche Sicht der Dinge eingewirkt. Sie sollen daher im folgenden kurz vorgestellt werden.

2.1 Die rechtswissenschaftliche Perspektive

Die rechtswissenschaftliche Perspektive wird üblicherweise danach unterschieden, ob sie *de lege lata* oder *de lege ferenda* erfolgt:

In der *Diskussion de lege lata* wird der geltende Bestand an gesellschaftsrechtlichen Vorschriften behandelt und in seiner Bedeutung für die Unternehmensverfassung diskutiert. Die Frage lautet: “Wie wirkt das geltende Gesell-

schaftsrecht auf die Führung und Entscheidung der Unternehmung?” Dieses ist auch das traditionelle Verständnis der Unternehmensverfassung, wenn sich die Literatur mit den Rechtsformen der Unternehmung befaßt (Chmielewicz 1993).

Dieser Beitrag hat nicht den Ehrgeiz, Lektionen über die Rechtsformen von Unternehmen zu wiederholen. Für die Verfassungsdiskussion ist folgender Gedanke wichtig: *Rechtsformen sind in klassischer Sicht "Bündelangebote"*, d.h. jeweils charakteristische Verknüpfungen von bestimmten Eigenschaften. Das Rechtsformangebot des Gesetzgebers ist exklusiv. Wer eine Unternehmung gründen will, muß sich einer dieser Rechtsformen bedienen. Er hat insoweit nur eine begrenzte Auswahlfreiheit. Dem entspricht, daß er relativ viele Ausgestaltungsmöglichkeiten hat (Hommelhoff 1993, Kolbeck 1993), die 1994 nach dem Umwandlungsgesetz durch Erleichterung des „Formwechsels“ noch erweitert wurden.

Die *Diskussion de lege ferenda* ist demgegenüber darauf gerichtet, neue Rechtsetzungen unter ökonomischen Kriterien zu beeinflussen. Das geltende Recht wird dabei allenfalls als eine Art Meßlatte verwendet, an der sich die Änderungen jeweils demonstrieren lassen. Es geht vielfach darum, bereits vorhandene, aber nicht oder nicht ausreichend berücksichtigte Zielsetzungen zur Geltung zu bringen. Die Frage lautet jeweils: „Wie wirkt ein mögliches, ein denkbares Recht auf die Führung und Entscheidung im Unternehmen?”

Die Diskussion über Unternehmensverfassung *de lege ferenda* ist in hohem Maße durch *aktuelle politische Ereignisse* und Beseitigung offenkundiger Schwächen der bisherigen rechtlichen Regelungen gerichtet. So ist die augenblickliche Diskussion beherrscht von der europäischen Einigung und noch weitergehend von der Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen einzelner Unternehmen. Ein Beispiel für eine diesbezügliche Diskussion findet sich in den Beratungen zum Kapitalaufnahme-Erleichterungs-Gesetz (KapAEG) von 1998, durch das ermöglicht wird, Jahresabschlüsse nach den Standards ausländischer Börsen aufzustellen, auch wenn das bedeutet, daß diese sich erheblich von den nach deutschem Recht vorzulegenden Jahresabschlüssen unterscheiden.

Die jüngste rechtliche Novellierung der Unternehmensverfassung wurde nach einer mehr als fünfjährigen Diskussion in Wissenschaft und Praxis mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) Ende April/Anfang Mai 1998 vorgelegt. Dieses Gesetz war im wesentlichen

ein Reflex der Gesetzgebung auf Mißstände, Betrugsfälle, unzureichender Information und nicht sachgerechter, unprofessioneller Unternehmensführung.

Die rechtswissenschaftliche Diskussion bezieht sich in erster Linie auf das Gesellschaftsrecht. Es eröffnet und begrenzt Handlungsspielräume. Hier erst setzen die ökonomischen und soziologischen Bindungen des Verhaltens an, die über das rechtlich Erlaubte hinausgehen und diese Handlungsspielräume weiter einengen.

2.2 Die institutionenökonomische Perspektive

Die Neue Institutionenökonomik hat sich in der Volkswirtschaftslehre und in der Betriebswirtschaftslehre breit entfaltet. Sie geht auf Veröffentlichungen aus dem Jahre 1937 (siehe Richter/Furubotn 1996) zurück und bezieht sich in aller Regel auf drei große Theoriefelder: den Property-Rights-Ansatz, den Prinzipal-Agenten-Ansatz und den Transaktionskostenansatz (Ordeltun 1993).

(1) Der für die Unternehmensverfassung wichtigste Ansatz ist dabei der *Property-Rights-Ansatz*. Er betrachtet ursprünglich Eigentumsrechte und ihre Einschränkungen. Verfügungsrechte sind aber darüber hinaus alle gesetzlich bestimmten, satzungsmäßig geregelten oder vertraglich vereinbarten Rechte zur Verfügung über Produktionsfaktoren sowie über das Ergebnis. Die *Rechtsbasis* sind Eigentum, Pacht, Besitz, Patentrechte, Lizenzen, Arbeitsverträge, Abbaurechte, Kreditverträge. *Produktionsfaktoren* (Sachmittel, Patente, Arbeitskräfte, Material und Kapital) *sind Input* der Verfügung. Die *Ergebnisse* (Gewinne oder Verluste, Zinsen oder Einkünfte) *sind Output* der Verfügung. Die Verfügungsrechte geben dem Berechtigten den Anspruch, über die Input-Faktoren oder über die Output-Ergebnisse zu verfügen oder von Dritten die Unterlassung einer Verfügung zu verlangen. Die Verfügungsrechte bestehen also stets zugunsten einer Partei gegenüber wenigstens einer anderen Partei. Mit dieser Teilung von Herrschafts- und Nutzungsrechten bezieht sich die Property-Rights-Theorie auf das hier angesprochene Interaktionsproblem zwischen der Unternehmung und ihren Interaktionspartnern. Die Verfügungsrechte sind vielfältig gestaltbar, um den unterschiedlichen Interessen und Machtpotentialen der Beteiligten Rechnung zu tragen. So sind z.B. die klassischen Verfügungsrechte des Aktionärs (Stimmrechte, Recht auf Residualeinkommen, Recht auf Liquidationserlös) spezifisch ausgestaltbar oder genauer: einschränkbar. Wenger (1993) nennt etwa mit Blick auf die Rechtsposition

von Aktionären folgende “Mängel in der Verfügungsrechtsstruktur in der Aktiengesellschaft”:

- Stimmrechtsbeschränkungen, mit denen die Möglichkeiten tatsächlicher oder potentieller Großaktionäre eingeschränkt werden,
- vinkulierte Aktien, deren Stimmrecht nur mit Zustimmung der Unternehmensleitung auf den Erwerber übergeht,
- verfahrensrechtliche Hindernisse für die rasche Abberufung der Geschäftsleitung,
- Kapitalverflechtungen unter befreundeten Unternehmen,
- unterschiedliche Mechanismen der Stimmrechtsvertretung,
- Mängel oder gänzliches Fehlen von Mechanismen der Stimmrechtsvertretung,
- Verfügungsrechte der Unternehmensleitung über die Verwendung erzielter Gewinne,
- unzureichende Möglichkeiten für außenstehende Aktionäre, bei Verdacht auf untreue Handlungen Prüfung durch unabhängige Prüfer anberaumen zu können.

Verfügungsrechte spalten sich in *viele Detailrechte* auf. Wenn über Verfügungsrechte gesprochen wird, geht es nicht nur um globale und komplexe Rechtskonstruktionen, wie z.B. das Eigentum, sondern auch um viele, aus diesen übergeordneten Rechtspositionen abgeleitete oder auch differenziert abgeltbare Einzelrechte. Die Rechtsformen werden unter diesem Aspekt zu unterschiedlichen Verteilungstypen von Verfügungsrechten. In der klassischen Einzelunternehmung hat der Unternehmer volle Koordinationsrechte, volle Aneignungsrechte und volle Veräußerungsrechte. In der Aktiengesellschaft liegen die Koordinationsrechte der Planung, Entscheidung und Organisation beim Vorstand, es sei denn, es handelt sich um zustimmungspflichtige Geschäfte. Das Kontrollrecht sowie das Aneignungsrecht bezüglich der Rücklagenbildung liegen beim Aufsichtsrat. Das Aneignungsrecht bezüglich der Ausschüttung sowie das Veräußerungsrecht hat der Aktionär.

(2) Der *Prinzipal-Agenten-Ansatz* ergänzt den Property-Rights-Ansatz, indem er sich auf die innerbetriebliche Arbeitsteilung bezieht, oder anders gesagt: Rechte und Pflichten von hierarchisch angeordneten Organen der Unternehmensleitung regelt (vgl. Elschen 1991). Im Mittelpunkt des Prinzipal-Agenten-Ansatzes steht die Analyse und Gestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Beauftragten oder Auftragnehmer). Er beschreibt das *klassische Delegationsmodell*. Man geht davon aus, daß der Agent über die von ihm im Auftrag und im Interesse des Prinzipal

durchzuführenden Tätigkeiten stets besser informiert ist als der Prinzipal selbst. Es ist der Sinn der Delegation, daß der Prinzipal diesen Informationsvorsprung des Agenten nutzen will. Aus dieser Informationsasymmetrie ergibt sich jedoch das Problem, daß der Agent seinen Informationsvorsprung dazu nutzt, um persönliche Ziele, auch zum Nachteil des Prinzipals, zu verfolgen. Es ist hier nicht der Ort, den Prinzipal-Agenten-Ansatz in seinen Einzelheiten darzustellen. Er ist aber für die Gestaltung der Beziehungen zwischen den hierarchisch angeordneten Organen der Unternehmensleitung maßgeblich. In seiner einfachen Form läßt er sich als das Verhältnis von Gesellschafterversammlung zu Geschäftsführer in einer GmbH darstellen. In der Aktiengesellschaft sind die Verhältnisse wesentlich komplizierter, da zwischen Prinzipal (Eigenkapitalgeber) und Agenten (Vorstand) der Aufsichtsrat tritt. Man kann dieses Verhältnis als eine doppelte Prinzipal-Agenten-Konstellation ansehen, welches man im übrigen noch weiter fortführt, wenn man an das Verhältnis des Vorstandes zu dem ihm untergeordneten Abteilungsleitern oder anderen Arbeitnehmern denkt.

Intellektuell ist dabei besonders reizvoll, daß viele der Agenten damit zugleich Prinzipale sind, ein Gedanke, der in der Agency-Forschung leider zu wenig beachtet wird.

Der Prinzipal-Agenten-Ansatz richtet die Aufmerksamkeit der Verfassungsforschung auf die Interessen der Beteiligten, auf mögliche Interessenunterschiede, auf die Möglichkeiten, diese Interessenunterschiede opportunistisch zu nutzen und schließlich auf die Gestaltung von Vertragsbeziehungen zwischen Prinzipal und Agenten, um die opportunistische Nutzung zu reduzieren oder zu verhindern. Die höchst konkrete Konsequenz für die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung ist der *Aufbau und Ausbau von Informations-, Berichts- und Kontrollsystemen*, durch die der Prinzipal in die Lage versetzt wird, die Tätigkeit des Agenten zu überwachen (Theisen 1993) sowie zugleich die Ausgestaltung von Anreizsystemen, durch die der Agent veranlaßt wird, im Sinne seines Prinzipals zu handeln.

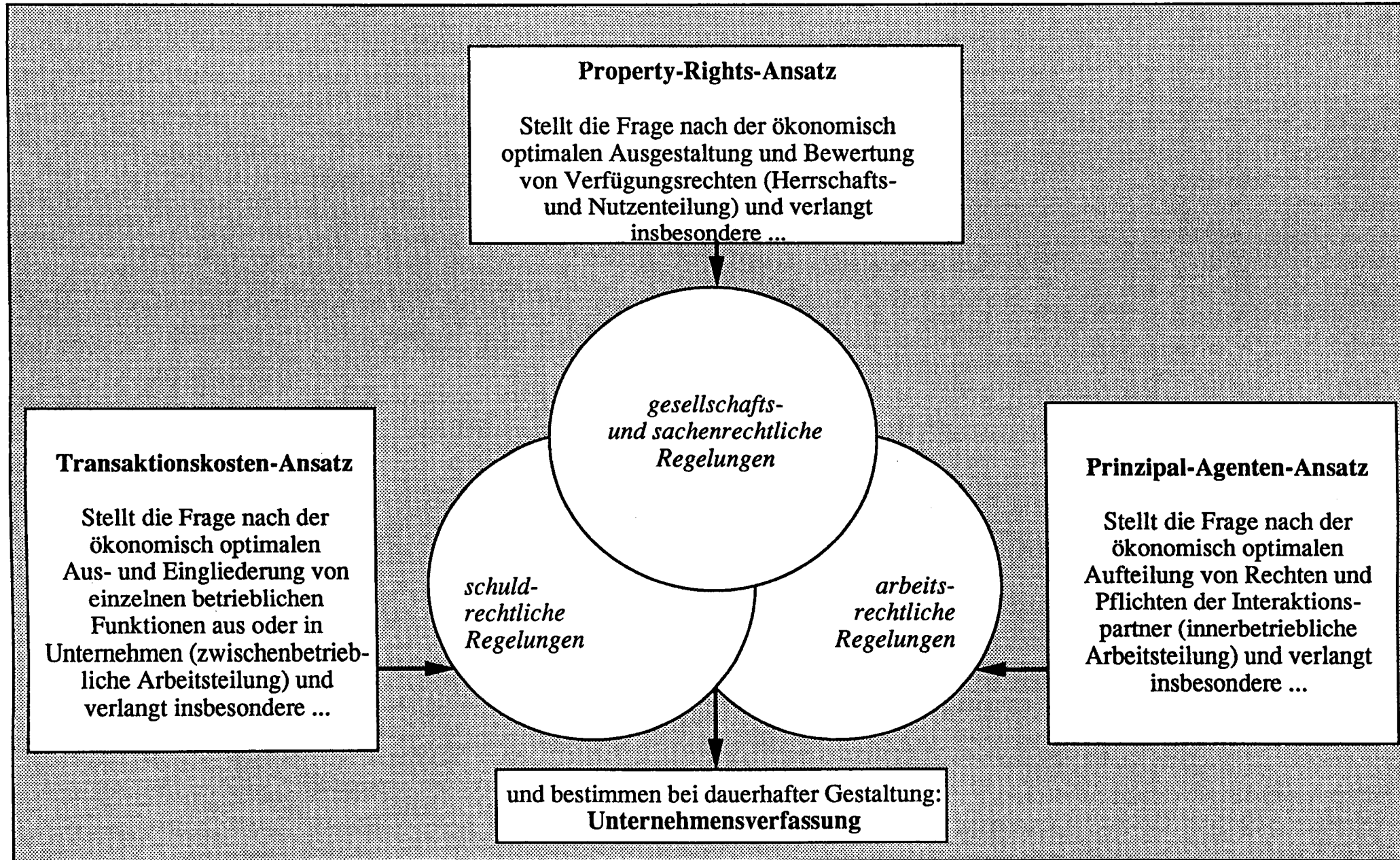
(3) Der dritte Ansatz der Neuen Institutionenökonomik, der im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung bedeutsam ist, ist der *Transaktionskosten-Ansatz* (Picot 1993). Hierbei geht es um die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung oder anders: um die Grenzen der Unternehmung. Das Verfassungsproblem besteht darin, zu entscheiden, welche Tätigkeiten *innerhalb* einer Unternehmung zu erbringen sind und welche Tätigkeiten an Marktpartner *ausgegliedert* werden könnten. Maßgeblich für diese Ausgliederungsentscheidung ist in der mikroökonomischen Diskussion der Vergleich von Koordinati-

onskosten bei der innerbetrieblichen Koordination (über die *“Hierarchie”*) mit den Transaktionskosten, die bei Koordination der Aktivitäten über den *“Markt”* anfallen. In der betriebswirtschaftlichen Diskussion beschränkt man sich nicht allein auf die Kostenseite, sondern betrachtet in der *“make or buy”-Diskussion* auch die entsprechenden Erlösverschiebungen.

Für die Theorie der Unternehmensverfassung ist der Transaktionskostenansatz ein ständiger Anlaß darüber nachzudenken, wo die *Grenzen der Unternehmung* liegen sollen. Er gibt den Unternehmensleitungen beständig auf zu fragen, ob bestimmte Funktionen nicht effizienter durch Marktpartner erbracht werden können und deshalb aus der Unternehmung auszugliedern sind. Der Transaktionskostenansatz eignet sich ebenfalls, um über die Frage nachzudenken, ob die Ausgliederung von Funktionen möglicherweise nur auf wirtschaftlich selbständige, nicht aber rechtlich selbständige Teilbetriebe vorgenommen werden soll. Er ergänzt insoweit die Theorie der Verfügungsrechte. Der Transaktionskostenansatz führt die Verfassungsdiskussion in konkreter Weise wieder auf ökonomische Größen, nämlich auf das Abwägen von unterschiedlichen Gewinnen bei unterschiedlichen Verfassungsformen zurück.

Die rechtswissenschaftliche und die institutionenökonomische Perspektive der Unternehmensverfassung greifen ineinander. Die folgende Abbildung zeigt dieses Zusammenspiel. Die sich vielfach überschneidenden Kreise der rechtlichen Regelungen deuten an, daß diese Zuordnung der einzelnen Zweige der Institutionenökonomik zu bestimmten rechtlichen Regelungen nicht völlig eindeutig möglich ist.

Abb. 1: Neue Institutionenökonomik und Unternehmensverfassung



2.3 Die sozialwissenschaftliche Perspektive

Die rechtswissenschaftliche und die institutionenökonomische Perspektive beleuchten einzelne Aspekte mit großer Intensität, lassen dafür aber andere, vor allem den Gesamtzusammenhang in den Schatten fallen. Gesucht wird nach einem noch weiter umgreifenden Ansatz, der es uns erlaubt, die Probleme der Unternehmensverfassung theoretisch in den Griff zu bekommen. Eine wichtige Hilfe bietet uns dabei die sozialwissenschaftliche Rollentheorie. Wenn sich ein Betriebswirt in einer sozialwissenschaftlichen Veröffentlichung eines klassischen soziologischen Ansatzes bedient, tut er das mit dem Bewusstsein, in diesem Bereich zu dilettieren. Gleichwohl kann dieses Risiko eingegangen werden, denn das, was in der Soziologie unter dem Stichwort *Rollentheorie* eine große Bedeutung hat, findet sich in einer bescheideneren Variante in der Betriebswirtschaftslehre unter dem Stichwort *„Interessentheorie“* (Witte/Hauschildt 1966).

Die Ausgangsvorstellung ist dabei: Eine *fokale Institution* ist von einem *Kranz von Interaktionspartnern* umgeben, die an das Verhalten dieser fokalen Institution bestimmte Erwartungen stellen. Es sind diese tatsächlichen oder auch nur vermeintlichen Erwartungen, die das Verhalten der fokalen Institution selbst bestimmen. Damit stellt sich die Frage, wie die *„fokale Institution“* zu bestimmen ist, wie die Interessenten und wie deren Ansprüche.

Schon die erste Frage wirft erhebliche Probleme auf: *Was ist eine Unternehmung?* Die Betriebswirtschaftslehre ist sich ihres klassischen Erkenntnisobjektes nicht mehr sicher. Ursprünglich bezog sie sich auf den *„Betrieb“* als produktive, technische Einheit, definierte ihn als Ort, an dem die Produktionsfaktoren kombiniert werden, gleichsam *„durch den Zaun“*. Immerhin bestimmt diese Vorstellung noch im Sinne der *„Betriebsstätte“* weite Teile der Betriebsverfassung. Tradition hat die Vorstellung, die *Unternehmung als rechtliche Einheit* zu begreifen. Dies ist auch die Definition, die in der Theorie der Unternehmensverfassung ständig verwendet wird. Aber schon der *Konzern* sprengt diese Definition, denn er muß rechtlich selbständige, wirtschaftlich aber unselbständige Teilglieder einschließen. Damit wird die Unternehmung als wirtschaftlich selbständige Einheit definiert, es kommt genau gesehen auf die Einheitlichkeit der Zielsetzung an, nicht auf die der Rechtsform. Auch diese Vorstellung wird zunehmend obsolet. Unternehmen finden sich immer häufiger in Konstellationen, die durch eine partielle, zumindest nicht kontroverse Zielfigur bestimmt ist, die auf längere Frist, wenn auch nicht auf Dauer, gegründet ist, die offen ist für Hinzutretende, die auch zuläßt, daß einzelne Partner austreten. Man spricht von *Netzwerken*. Für diese Netzwerke eignet sich

allenfalls noch die vage Bezeichnung "*System*", aus dem Problem der Unternehmensverfassung wird ein Problem der Systemverfassung. Dieser Begriff wird in der Verfassungsdiskussion nicht verwendet, die stark von rechtlichen Erwägungen durchzogen ist und damit immer wieder in die Richtung einer engeren Abgrenzung gedrängt wird.

Wer aber ist Unternehmung? Kann sich eine Unternehmung verhalten? Verhalten sich nicht Menschen innerhalb einer Unternehmung? Bedeutet Verhalten der Unternehmung letztlich dann nur noch Verhalten der Führungskräfte? Soll nicht das Verhalten aller in einer Unternehmung Beschäftigten in einem Grundkonsens vereint werden? Hier gilt es abzugrenzen: Wir verstehen unter Verhaltensweise einer Unternehmung das *Verhalten ihrer Repräsentanten* sowie das der Repräsentanten ihrer wichtigsten Interaktionspartner. Es verhält sich nicht die Unternehmung, sondern es verhalten sich ihre Repräsentanten. Diese wiederum verhalten sich gegenüber Repräsentanten der maßgeblichen Bezugsgruppen.

Wer ist von dem Verhalten der Unternehmung betroffen? Eine Unternehmung kann man sich als Institution vorstellen, die von einem Kranz von Interaktoren, im sozialwissenschaftlichen Sinne: von Bezugsgruppen, umgeben ist. Abb. 2 verdeutlicht diese Vielfalt. Diese Interaktionspartner sind in der Regel Marktpartner. Neben den Marktpartnern sind aber auch andere, mit der Unternehmung nicht in Marktbeziehungen stehende Gruppen beachtlich. So ist für ein Energieversorgungsunternehmen eine Bürgerinitiative beachtlich, die eine Werksgründung oder eine Überlandleitung verhindern will.

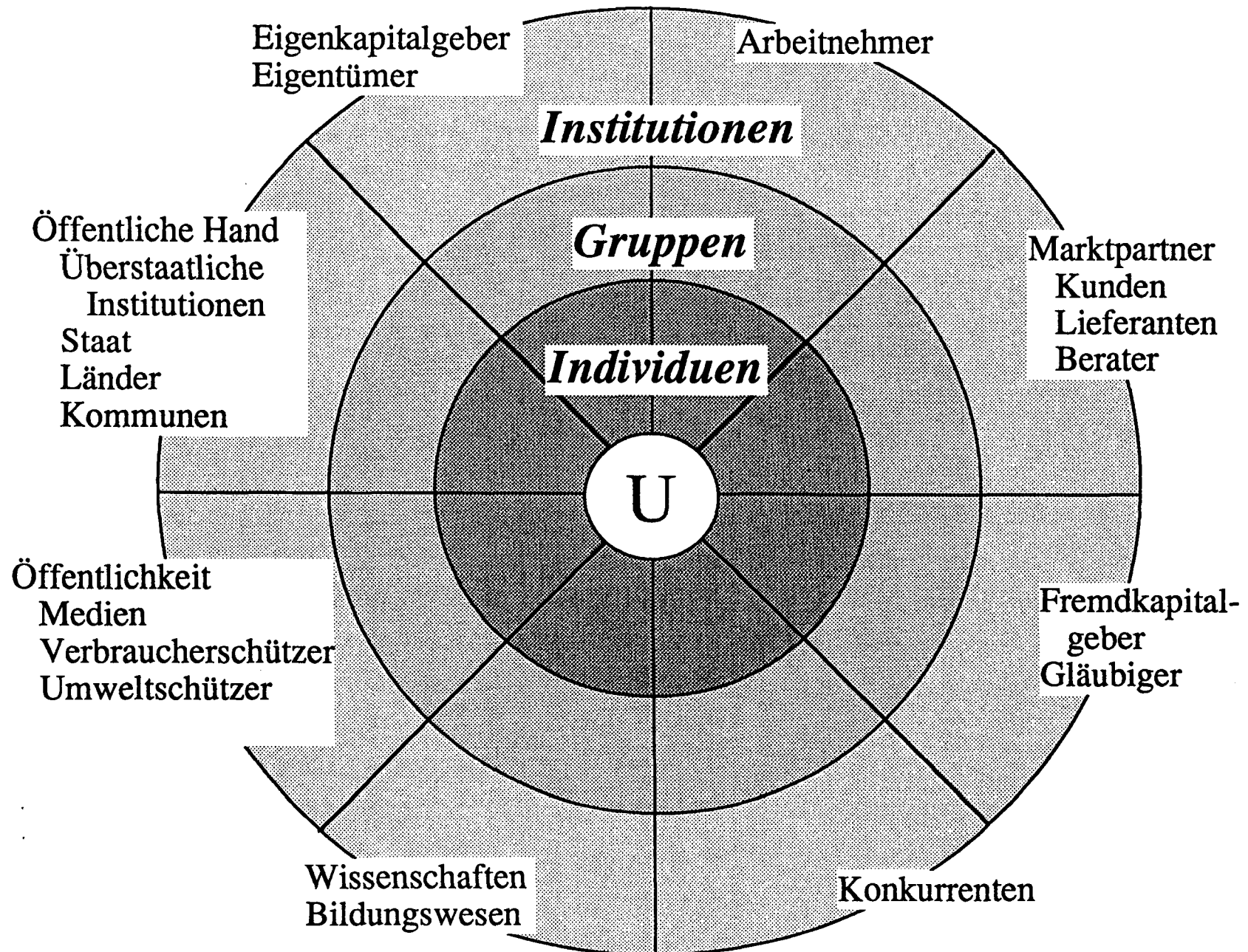


Abb. 2: Kranz der Interaktoren

Diese Interaktoren haben “spezifische Interessen”. Sie sind “*Interessenten*”. Hamel (1982) unterscheidet fünf Gruppen:

- Interessenten mit vornehmlich finanzwirtschaftlicher Ausrichtung (Kapitalgeber, Kapitalnehmer, Fiskus),
- Interessenten mit vornehmlich leistungswirtschaftlicher Ausrichtung (Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmer, Konkurrenten),
- Interessenten mit vornehmlich kontrollorientierter Ausrichtung (externe und interne Aufsichtsorgane),
- Interessenten mit wirtschaftspolitisch steuernder Ausrichtung (Staat, Gesetzgeber, Behörden),
- Interessenten mit informationswirtschaftlicher Ausrichtung (Intermediäre, wie Meinungsbildner, Beratungsorgane und sonstige Informationsnachfrager).

Die Nennung der Interessenten reicht nicht aus, um das Interaktionsmodell zu beschreiben. Es kommt auf ihre *Interessen* an. Dabei gilt es zu differenzieren: Faktisch wirksam sind nicht nur die tatsächlich von den einzelnen Interessenten geäußerten, artikulierten und durch Aktion geforderten und vertretenen Ziele, sondern auch die vermeintlichen Interessen, wenn das Management nur glaubt, daß sie existieren.

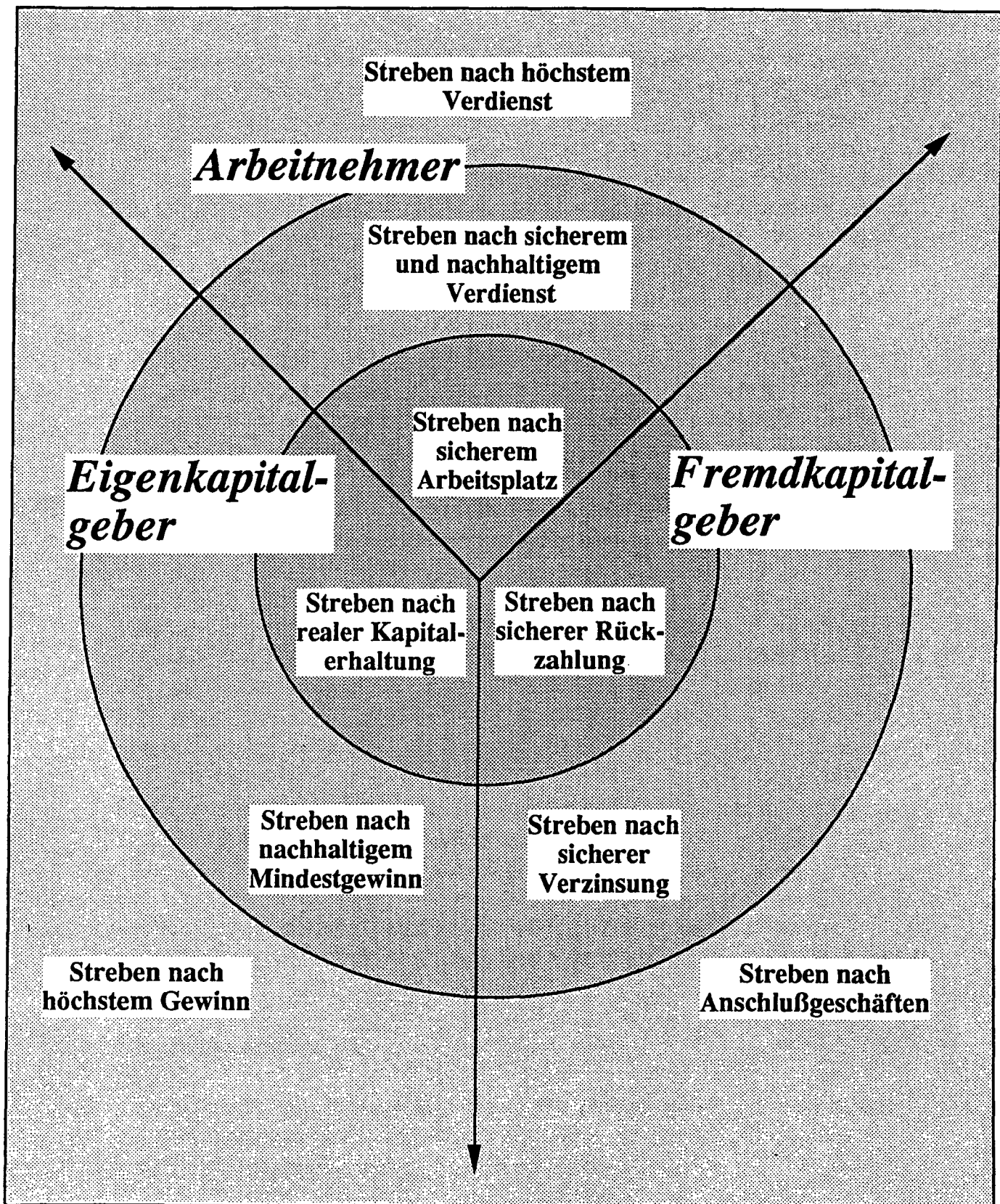
Genaugenommen wissen wir über die Interessen relativ wenig. Es gibt keine empirischen Untersuchungen, die unstrittig und dauerhaft gültig Aussagen über Interessenlagen getroffen haben. Es ist auch zu bezweifeln, daß es je derartige Untersuchungen geben wird. Gleichwohl basieren die im folgenden genannten Interessen nicht etwa nur auf reiner Spekulation. In die Feststellung und in die Aufzählung dieser Interessen ist eine Fülle von empirischen Beobachtungen und Studien eingeflossen, die verständlicherweise nicht aufgezählt werden können.

Der Begriff des “*Interesses*” ist näher zu präzisieren. Dabei wird auf ein Modell zurückgegriffen, das von Thompson (1967) entwickelt und in Deutschland von Kirsch (1969) bekannt gemacht wurde. Sie unterscheiden drei Formen von Zielen: Die Interessenbestimmung geht aus von den “*Individualzielen*” der jeweiligen Interessenten und leitet aus ihnen die Ziele „für die“ *Unternehmung* ab. Diese Ziele sind die “*Interessen*”. Sie beschreiben Normvorstellungen der Interessenten über zukünftige Zustände der Unternehmung. Die Unternehmensverfassung muß aus den Zielen für die Unternehmung Ziele “*der*” *Unternehmung* ableiten.

Ausgangspunkt des Modells sind somit *Individualziele*. Dabei handelt es sich um Zielsetzungen, deren Erfüllung dafür maßgeblich ist, ob sich ein Individuum an einer Unternehmung überhaupt engagiert. Das gilt sowohl für den Arbeitnehmer, als auch für den Aktionär, für den Gläubiger wie auch für den Staat. Der Begriff "engagiert" ist bewußt weit gefaßt. Er umschließt alle möglichen Formen von Verträgen und anderen verbindlichen Formen von Verhaltensweisen.

Es ist das Kennzeichen derartiger Individualziele oder auch Motive oder Werthaltungen, daß sie relativ diffus sind, daß sie keine präzisen Grenzwerte setzen können, deren Verletzung zum Abbruch der Beziehung führt und daß sie nicht nur kurzfristig postuliert werden. Ordnet man die Ziele der wichtigsten Interessenten danach, welches die "Untergrenze" ist und danach, welche zusätzlichen Motive verfolgt werden, dann lassen sich die Motive der Arbeitnehmer, der Eigenkapitalgeber und der Fremdkapitalgeber etwa in folgender Weise darstellen:

Abb. 3: Ordnung von Individualzielen



Dabei ist durchaus zulässig, daß ein Individuum mehr als ein Ziel verfolgt und daß es auch die Ziele wechselt.

Aus diesen Individualzielen werden nun die *Ziele für die Unternehmung* im Sinne von Interessen abgeleitet. Diese Ziele werden expliziert, ausgesprochen, gefordert. Man möge sich das so vorstellen, daß der Einzelne oder Gruppen mit gleichberechtigten Zielen eine bestimmte Anspruchsposition beziehen. Jeder Betroffene „artikulierte“ seine Zielsetzung. Auf der Ebene der Ziele „für“ die Unternehmen entstehen nun *Interessenkonflikte*, d.h., einzelne Ziele widersprechen sich. Oder anders: Durch die Erfüllung des Ziels einer Gruppe besteht Gefahr, daß die Ziele einer anderen Gruppe nicht oder nur in geringerem Ausmaß erfüllt werden. Es gilt also, aus den Zielen für die Unternehmung im Wege der Kompromißfindung *Ziele „der“ Unternehmung* auszuhandeln. Die beteiligten Gruppen verhandeln so lange miteinander, bis sie zu einer Zielfigur gefunden haben, der sie alle zustimmen können. Die Durchsetzung der Interessen ist nicht nur eine Frage der Ratio, sie ist vor allem eine Frage der Macht. Eine völlig willkürliche Machtausübung wird indessen gemildert durch die Tatsache, daß jede der Gruppen letztlich daran interessiert ist, die Unternehmensexistenz und damit auch das Mitwirken der anderen Gruppen zu erhalten. Unterstellt ist damit ein *Minimalkonsens über die Dauerhaftigkeit* der Institution.

Hier liegt nun ein Ansatzpunkt für die Unternehmensverfassung: Sie schützt diejenigen Interessen, deren Macht so gering ist, daß sie sich im Kräftespiel, d.h. bei der Kompromißfindung, nicht durchsetzen können. Sie reguliert den Weg der Kompromißfindung und begrenzt damit das Instrumentarium der Machtausübung.

Und damit eröffnet sich auch der Zugang zum Problem aus einer betriebswirtschaftlich-konflikttheoretischen Perspektive.

3. Die betriebswirtschaftliche Perspektive: Unternehmensverfassung im Dienste einer effektiven und effizienten Regulierung von Interessenkonflikten

3.1 Vorbemerkung

Die Betriebswirtschaftslehre ist in den Jahren einer erfolgreichen Entwicklung in höchst unterschiedliche Richtungen aufgebrochen. Daher erscheint es notwendig, die *eigene Position* deutlich zu markieren.

Es ist ein unbestrittenes, von allen Betriebswirten auch geteiltes Konzept, daß die Betriebswirtschaftslehre *zwei* prinzipielle Ausrichtungen hat:

- Ihre *institutionale* Perspektive verweist sie stets darauf, daß sie anzugeben hat, für welches Betrachtungsobjekt ihre Aussagen gelten. Wie wir oben gesehen haben, hat sich dieses Betrachtungsobjekt durchaus im Laufe der Zeit verändert, wenn man will: erweitert. Die Verfassungsdiskussion ist insoweit immer eine institutionale Diskussion.
- Ihre *intentionale* Sichtweise verweist die Betriebswirtschaftslehre auf den Wortbestandteil "wirtschaftlich". Damit ist stets die Frage gestellt, wie effizient (im Sinne von Input-Output-Relationen) bestimmte Organisationsformen, (hier: Varianten der Unternehmensverfassung) sind.

Dabei geht die Betriebswirtschaftslehre methodisch unterschiedlich vor: Auf der einen Seite argumentiert sie modelltheoretisch, auf der anderen realtheoretisch. Sie verfolgt damit in der Regel eine präskriptive oder eine deskriptive Vorgehensweise. Es geht um Gestaltung oder Erklärung. Die Beiträge zur Unternehmensverfassung sind vornehmlich präskriptiv, modelltheoretisch. Es liegen demgegenüber nur wenige deskriptive, realtheoretische Untersuchungen vor. Die hier vorgelegte Konzeption nimmt letztere Position ein, wenngleich sie auch noch keine empirischen Ergebnisse präsentieren kann.

Eine weitere Vorbemerkung richtet sich auf die Frage: Wie geht der Betriebswirt mit Konflikten um? (Oechsler 1992, Steinle 1993) Fragt man Praktiker, so werden sie danach streben, Konflikte zu vermeiden, zu verhindern, und wenn sie denn schon unvermeidbar sind, sie doch wenigstens radikal zu lösen. Diese Vorstellung ist blauäugig. Es kommt viel häufiger auf *Konfliktregulierung* an, die darin besteht, im Sinne Krügers (1961) ein geordnetes Verfahren zu finden, um zu einer Lösung zu kommen, die nicht alle Konflikte löst, die aber von allen Beteiligten oder doch wenigstens ihrer Mehrheit akzeptiert wird. Das neue Insolvenzrecht bietet mit seiner sehr dezidierten Bestimmung von Abstimmungsrechten in einer Gläubigerversammlung ein gutes Beispiel für den Umgang der Majorität mit Minoritäten.

Im praktischen Gebrauch hat sich der Begriff "*Konfliktmanagement*" durchgesetzt.

3.2 Konfliktmanagement als Daueraufgabe der Unternehmensführung

Koordination ist Regulierung von Konflikten, vorausschauend oder nachträglich. Sie regelt Interaktion, insbesondere Kommunikation und andere Interaktionsformen beim Einsatz knapper Ressourcen zur Erreichung der Zielsetzung. Diese Aufgaben werden der Unternehmensleitung ständig neu gestellt, sie haben indessen ein unterschiedliches Gewicht.

Immer dann, wenn die Konflikte schwerwiegend in das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmensgruppen und ihre Bezugsgruppen eingreifen, muß sich eine Unternehmensverfassung bewähren. Welches sind derartig herausgehobene *Konfliktanlässe*?

Zunächst sind *konstitutive Grundsatzentscheidungen* zu nennen, zur Strategie hinsichtlich der Markt-/Produkt-Konstellation, sodann Entscheidungen zum Standort, zur Rechtsform, zu Unternehmenszusammenschlüssen. Bei *Investitionen* und vor allem bei *Desinvestitionen* wird die Wachstums- und Schrumpfungspolitik der Unternehmen festgelegt. Sie ist in aller Regel mit Standortentscheidungen und Verlegungen, mit Einstellungs- und Entlassungsaktionen, mit Umstellungs- und Rationalisierungsentscheidungen verbunden. Höchst konkrete und in der Regel viel diskutierte Konfliktanlässe bieten weiterhin Entscheidungen der *Personalpolitik*, insbesondere über Führungskräfte, aber auch über ganze Arbeitnehmergruppen. Ein jährlich wiederkehrender Konfliktanlaß ist die *Gewinnverwendung*, die Entscheidung über Ausschüttung oder Rücklagenbildung. Sie verschärft sich, wenn es um die Deckung eines Verlustes geht. Eine ganz andere Dimension haben *Finanzierungsentscheidungen*, zumal wenn sie im Zusammenhang mit Fusionen, Akquisitionen oder Übernahmen stehen. Ein besonders dramatischer Konfliktfall liegt schließlich dann vor, wenn Kapitalgeber auf ihre Rechte verzichten müssen.

Diese Vorüberlegungen zwingen dazu, die *Struktur der Konflikte* näher zu charakterisieren. Dazu gilt es, die *Konfliktparteien* zu benennen und zugleich herauszustellen, in welchen Überlegungen sie übereinstimmen und wo ihre Interessengegensätze, also die Konflikte liegen. Die folgende *Konflikt-/Konsens-Matrix* soll die Interessenkonstellationen ordnen. Sie läßt sich sicherlich ausführlicher darstellen. Wir konzentrieren uns auf vier Parteien: Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsleitung (hier: des Vorstandes einer AG).

Abb. 4: Konflikt-/Konsens-Matrix

	I ₁ Eigen- kapitalgeber	I ₂ Fremd- kapitalgeber	I ₃ Arbeitnehmer	I ₄ Vorstand
I ₁ Eigen- kapitalgeber	1	5	6	7
I ₂ Fremd- kapitalgeber	5	2	8	9
I ₃ Arbeit- nehmer	6	8	3	10
I ₄ Vorstand	7	9	10	4

Intra-Gruppen-Konflikt oder -Konsens

Konfliktfelder

Konsensfelder

Betrachten wir zunächst die sog. *“Intra-Gruppen-Konflikte”*: Es handelt sich um Konflikte zwischen Interessen und Interessenten innerhalb einer Kategorie.

(1) Zwischen unterschiedlichen *Eigenkapitalgebern* können z.B. folgende Interessenkonflikte auftreten:

- Großaktionäre vs. Kleinaktionäre:
Thesaurierungs- und Beherrschungsinteresse vs. Ausschüttungsinteresse,
- Direkte vs. indirekte Investoren (z.B. Investmentgesellschaften, Pensionsfonds):
Unterschiedliche Ausschüttungserwartungen, unterschiedliche Zeithorizonte, unterschiedliche Kurspflegeerwartungen,
- Unternehmen vs. Privatleute:
Thesaurierungs- und Beherrschungsinteresse, Absatz- und Lieferinteresse vs. Ausschüttungsinteresse,
- Banken vs. Nichtbanken:
Unterschiedliche Risikoscheu, damit unterschiedliches Thesaurierungs- bzw. Ausschüttungsinteresse, unterschiedliches Investitions- und Wachstumsinteresse,
- Öffentliche Hand vs. private Kapitalgeber:
Fiskalisches Interesse vs. Thesaurierungs- oder Ausschüttungsinteresse, struktur- und ordnungspolitisches Interesse vs. kapitalistisches Interesse.

(2) Die Intra-Gruppenkonflikte der *Fremdkapitalgeber* untereinander zeigen etwa folgende Spielarten:

- Banken vs. Nichtbanken:
Rein monetäres Interesse vs. bonitäres Interesse an Lieferung-/oder Absatzerhöhung bei Lieferantenkrediten oder Kundenanzahlungen,
- Gesicherte vs. ungesicherte Kapitalgeber:
Unterschiedliche Risikoneigung bei Investitionen und anderen konstitutiven Entscheidungen, Vorrangskonflikte bei Insolvenz,
- Langfristige vs. kurzfristige Kapitalgeber:
Unterschiedliche Erwartungshorizonte und Sicherheitsvorstellungen.

(3) Eine besondere Vielfalt zeigen die Intra-Gruppenkonflikte der *Arbeitnehmerschaft*:

- Organisierte vs. nichtorganisierte Arbeitnehmer,
- Konflikte unterschiedlicher, in den Betrieben vertretener Gewerkschaften gegeneinander,
- Unterschiedliche politische Konstellationen innerhalb der Arbeitnehmerschaft,
- Betriebsangehörige vs. Gewerkschaften,
- Deutsche vs. ausländische Arbeitnehmer,
- Ausländer unterschiedlicher, zum Teil miteinander verfeindeter Nationen,
- Männliche vs. weibliche Arbeitnehmer.

(4) Auch innerhalb des *Vorstandes* treten Intra-Gruppenkonflikte auf:

- Klassische Ressortkonflikte, z.B. Absatz vs. Produktion oder andere operative Funktionen vs. Finanzen,
- Fachliche Konflikte, z.B. zwischen Ingenieuren und Kaufleuten,
- Alterskonflikte der Vorstandsmitglieder über Risikoneigung und Ausschüttungspolitik,
- Temperamentskonflikte zwischen „Bremsern“ und „Treibern“.

Die Liste ist sicherlich nicht vollständig. Auf jeden Fall können wir davon ausgehen, daß die einzelnen Gruppen nicht stets mit der gleichen Interessenrichtung, Interessenerstreckung und Interessenstruktur auftreten.

Die Konsens-/Konflikt-Matrix zeigt zudem eine Fülle von weiteren „*Inter-Gruppen-Konflikten*“, auf die wir mit einigen Stichworten eingehen wollen.

(5) *Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber* haben in allen Fällen einen Konsens über einen rentablen Expansionskurs. Klassisch ist ihr Konflikt über die Konditionen: Zinsen mindern den Gewinn. Es könnte zu Konflikten über die Gewinnverwendung kommen, wenn Gläubiger ein Mitspracherecht über die Gewinnverwendungsentscheidung erlangen, z.B., wenn sie Mitglieder des

Aufsichtsrates sind. Ein Konflikt erhebt sich im Krisen- oder Insolvenzfall, wenn die Fremdkapitalgeber einen erheblichen Mitspracheanspruch bei der Unternehmensführung stellen. Schon der Begriff "Gläubigerschutz", namentlich aber die Folgen bei der Bilanzierung, trennt beide Gruppen.

(6) Im Verhältnis der *Eigenkapitalgeber zu den Arbeitnehmern* besteht Konsens über einen rentablen Expansionskurs. Beide haben ein Interesse an nachhaltiger Beschäftigung. Das klassische Konfliktfeld ist die Verteilung des Mehrwerts. Namentlich die unterschiedliche Einstellung zur Ausschüttung wird beide Gruppen trennen. Schwere Konflikte entstehen bei Schrumpfung, wenn Arbeitsplätze geopfert werden müssen, um die Existenz der Unternehmung zu sichern.

(7) Das Verhältnis der *Eigenkapitalgeber zum Vorstand* wurde bereits unter dem Stichwort "Prinzipal-Agenten-Konstellation" berührt. Auch hier finden sich beide einig im rentablen Expansionskurs. Bei Dominanz des Eigenkapitalgebers fungiert der Vorstand als Erfüllungsgehilfe, als Garant des Ausschüttungs- und Eigenfinanzierungsinteresses - der Konflikt wird einseitig gelöst.

Das eigentliche Konfliktfeld liegt in der Philosophie der "Unternehmung an sich", in der der Vorstand ein Eigeninteresse der Unternehmung gegenüber dem Eigenkapitalgeber vertritt. Das wirkt sich insbesondere bei der Selbstrekrutierung des Vorstandes, in extremer Form sogar bei der Rekrutierung der Aufsichtsräte durch den Vorstand in Umkehrung der gesetzlichen Vorstellung aus. Konflikte sind ganz selbstverständlich, wenn der Vorstand sich zu Lasten der Kapitalgeber selbst verwirklichen will, etwa bei Durchsetzung des technischen Fortschrittes, bei Expansion oder Fusion.

(8) Im Verhältnis der *Fremdkapitalgeber zu den Arbeitnehmern* gibt es im Zweifel Konsens bei Thesaurierung und in der Risikoeinstellung. Der Konflikt entfaltet sich insbesondere dann, wenn im Krisenfälle Arbeitsplätze der finanziellen Sicherheit geopfert werden müssen. Ein spezieller Mehrwertkonflikt zwischen den beiden Parteien entfaltet sich an der Frage, welche einen höheren Anteil der Wertschöpfung erhalten soll.

(9) Im Verhältnis der *Fremdkapitalgeber zum Vorstand* besteht Konsens im Leverage-Effekt, bei der Rücklagenbildung, vielleicht auch bei der Nutzung von Unternehmensverbindungen. Der Konflikt entfaltet sich bei der Einflußnahme von Kapitalgebern auf die Geschäftsführung, hier kommt es zum Auto-

nomiekonflikt. Dies zeigt sich insbesondere bei Selbstrekrutierungswünschen des Vorstandes und bei der Risikoeinstellung.

(10) Betrachten wir abschließend das *Verhältnis der Arbeitnehmer zum Vorstand*. Konsens besteht sicher über einen rentablen Expansionskurs und das Interesse des Unternehmens an sich. Einigkeit wird man auch gegen Liquidierung, Verkauf oder zwanghafter Fusion mit anderen Unternehmen vorfinden. Im Konflikt steht sicherlich die unterschiedliche Einstellung zur Arbeitsplatzzerhaltung, zur Rationalisierung und zum Risiko.

Diese Matrix der Konfliktfelder bzw. Konsensfelder zeigt auch, daß die Konfliktregulierung ein ständiges Bemühen ist, das nicht durch einen einzigen Satz in einer geschriebenen Unternehmensverfassung gelöst werden kann. Gefordert sind vielmehr komplexe Lösungen.

Man könnte die Auffassung vertreten, daß die Unternehmensverfassung letztlich nur das widerspiegeln kann, was ihr als *Handlungsspielraum* im Konflikt der widerstreitenden, machtbewußten Interessenten verbleibt. Die Unternehmensverfassung ist danach eine abhängige Variable:

- Dominieren die Arbeitnehmer, so hat die Unternehmung eine arbeitnehmerfreundliche Verfassung.
- Mangelt es der Unternehmung an Eigenkapital, so gewinnen die Fremdkapitalgeber an Einfluß.
- Ist der Wille des Eigentümers eindeutig klar, nicht zersplittert, so dominiert er.
- Ist die Unternehmung abhängig von einigen großen Kunden oder Lieferanten, so haben sie den starken Einfluß auf die Verfassung.
- Empfängt die Unternehmung Subventionen, so bestimmt der Staat.

Facit: Die Unternehmensverfassung ist ein Spiegel der bestehenden Machtverhältnisse.

So einfach ist die Realität indessen nicht. Es zeigt sich immer wieder, daß einzelne Interessen sich widersprechen und ausbalancieren. Der Systemveränderer braucht eine wesentlich größere Machtbasis als der Systemkonservierer. Ein Machtgleichgewicht oder nur eine geringe Übermacht bewirken Veränderungen im Zweifel nicht. Insofern ist die Unternehmensverfassung ein Spiegel

historischer Machtverhältnisse. Anders gesagt: Veränderungen erfolgen nicht schlagartig, nicht abrupt, sondern nur langsam, dann aber mit weitgreifenden Wirkungen.

Die gegenseitige Blockade von Machteinflüssen und Interessen sowie die historische Überlappung von Machteinflüssen gibt nun den Führungskräften der Unternehmung eine besondere Chance, die Unternehmensverfassung zu prägen und eigenwillig zu profilieren. Sie können durch geschickte, überraschende Entwicklung und Präsentation von Alternativen die Verfassung in eine Richtung weiterentwickeln, die ihren Interessen entspricht und die die Interessen der einzelnen Gruppen nicht so verletzt, daß diese sich zur Aufgabe des Grundkonsenses aufgerufen fühlen. Hinzu kommt, daß die Führungskräfte im Zweifel die größere Sachkenntnis über das Unternehmensgeschehen haben. Diese Informationsasymmetrie sichert ihnen eine besondere Dominanz in der Ausprägung der Unternehmensverfassung.

Wir gehen daher in der weiteren Betrachtung von folgendem Axiom aus: Die rein kontingenztheoretische Vorstellung, wonach die Unternehmensverfassung vom Umfeld determiniert wird, ist unrealistisch. *Fachkundigen und kreativen Führungskräften bleibt ein weiter Spielraum zur Prägung der Unternehmensverfassung.*

3.3 Konfliktumgebung

Mit einer solchen Aufzählung, der Systematisierung und Typisierung von Konfliktvarianten und der Unternehmensverfassung kann es sein Bewenden nicht haben. Wissenschaftlich bedeutsamere Fragen erheben sich erst jenseits der Inventur (vgl. Bleicher/Wagner 1993):

- die *kontingenztheoretische Fragestellung*: Unter welchen situativen Umständen kommt es zur Herausbildung bestimmter Varianten der Unternehmensverfassung? (Schreyögg 1993)
- die *effizienztheoretische Fragestellung*: Welche wirtschaftlichen Effekte haben unterschiedliche Varianten der Unternehmensverfassung? (Witte 1982)

Betrachten wir hier zunächst die erste Frage.

Wie bereits angedeutet hat sich der Gesetzgeber bei der Entwicklung seiner Rechtsformtypologie ganz offenkundig von einer kontingenztheoretischen Perspektive leiten lassen. Die Regelungen sind unterschiedlich, je nachdem, ob sie ein junges, kleines, *wachsendes* Unternehmen betreffen oder ein großes, in voller Entfaltung stehendes. Wiederum ganz andere Vorschriften werden wirksam, wenn es darum geht, die Konflikte zu regulieren, die in der *Krise* oder in der *Insolvenz* eines Unternehmens auftreten. Der Gesetzgeber erkennt zudem die hohe Bedeutung des persönlichen Einsatzes von Unternehmern an, indem er in den *persönlichkeitsbestimmten* Rechtsformen, wie der Einzelunternehmung, der Gesellschaft bürgerlichen Rechts, der OHG oder der KG wesentlich weniger gesetzliche Regelungen auferlegt als etwa der kleinen oder gar der großen Aktiengesellschaft. Der Gesetzgeber erkennt schließlich einen unterschiedlichen Regelungsbedarf je nach *Größe* der Unternehmung. Die Mitbestimmungsregelungen für die großen Kapitalgesellschaften und gar das Publizitätsgesetz machen darauf aufmerksam, daß sehr große Unternehmen quasi den Rang einer politischen Institution haben, die jenseits ausschließlich privatwirtschaftlicher Interessen der Regelung der Unternehmensverfassung bedürfen, die öffentliche oder doch zumindest gruppenspezifische Interessen berücksichtigen. Schließlich gibt es *branchenspezifische* Einflüsse, die nur historisch zu erklären sind: die Mitbestimmungsregelungen der Montan-Industrie reflektieren eine bestimmte historische Situation, nämlich die Engpaßposition der Montan-Industrie in der Nachkriegszeit und der auch seinerzeit von allen Parteien gezollte Respekt vor den Leistungen und der Machtposition der Bergleute und Stahlarbeiter in dieser *wirtschaftshistorischen* Phase.

Jenseits dieser Einflüsse, die sich sogar in gesetzlichen Regelungen niedergeschlagen haben, gibt es eine Fülle von weiteren Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung, zumal dann, wenn es nicht um gesetzliche, sondern um satzungsmäßige, vertragliche oder habituell praktizierte Regelungen geht. Wir vermuten, daß dabei *Traditionen* eine wichtige Rolle spielen. Sie treten in zwei Spielarten auf: als Konflikttraditionen und als Konfliktlösungstraditionen. Wenn sich Konflikte gleicher Art oder zwischen jeweils gleichen Interaktionspartnern häufig erheben, wird der ökonomische Druck zur Entwicklung spezifischer Konfliktregulierungsmechanismen größer. Fallweise Lösungen werden durch generelle Lösungen abgelöst. Das gleiche gilt, wenn erkannt wird, daß spezifische Konfliktregulierungsformen immer in die gleiche Richtung weisen, etwa weil sich immer die gleichen Koalitionen in einer Konfliktkonstellation ergeben. Es kommt dann auf Dauer zu Koalitionen, charakteristischen Machtverstärkungen, und diese führen zu dauerhaften Regelungen.

3.4 Zur Effizienz der Unternehmensverfassung

Die eigentliche betriebswirtschaftliche Fragestellung lautet aber letztlich: Wie wirken unterschiedliche Varianten einer Unternehmensverfassung auf den Erfolg? Dabei ist zunächst völlig offen, wie „Erfolg“ zu definieren ist, ob in engem Sinne als *shareholder value* oder im weiteren Sinne als ein Beitrag zum *Nutzen aller stakeholder*. Außerdem dürfte bei der Beurteilung die *Zeitperspektive* eine nicht unerhebliche Rolle spielen: Nach welcher Zeit stellt sich der Erfolg ein?

Wer die Frage nach der Qualität des Wirtschaftsstandorts Deutschland stellt, fügt sehr oft die Folgefrage an, ob die spezifisch deutsche Form der Regulierung der Konflikte durch Unternehmensverfassungen in Deutschland nicht besonders uneffizient und zeitraubend, zugleich auch noch besonders innovationsfeindlich, kurz: ineffektiv sei. Insbesondere wird dabei auf den Einfluß der paritätischen Mitbestimmung, auf die ausgebauten Detailregelungen der Betriebsverfassung, aber auch auf die nicht sachgerechte Bevorzugung von Gläubigern im Insolvenzfall verwiesen. Vielen ausländischen Beobachtern scheint insbesondere der hohe Einfluß des Staates auf die Unternehmensverfassungen in Deutschland bedenklich.

Es fehlt bisher an seriöser empirischer Forschung zu diesen Problemen. Durch Vergleich von Umsatzrenditen oder Eigenkapitalrenditen zwischen Großunternehmen in unterschiedlichen Ländern läßt sich die Frage nach dem Einfluß der Unternehmensverfassung auf den Erfolg wohl kaum beantworten. Denn diese Betrachtungsweise vernachlässigt zum einen die Probleme der sachlichen und zeitlichen Zurechnung des Erfolges. Sie vernachlässigt zum anderen, daß dabei ausschließlich die Interessen der Eigenkapitalgeber betrachtet werden.

Die Erweiterung der Mitbestimmung im Jahre 1976 gab die einmalige Chance, zu beobachten, wie sich Veränderungen der Unternehmensverfassung auf die Einflußpotentiale der beteiligten Gruppen und auf den Erfolg der Unternehmen ausgewirkt haben. Eine derartige Längsschnittuntersuchung kann wenigstens Tendenzen der Veränderung sichtbar machen, wenngleich sie auch Unterschiede im Niveau nicht erklärt. Die seinerzeit von Witte (1982) durchgeführten Untersuchungen lassen erkennen, daß die Erweiterung der Mitbestimmung tatsächlich zu einer Erhöhung des Arbeitnehmereinflusses führte - jedenfalls in der Wahrnehmung der Befragten. Gleichzeitig fällt aber auf, daß auch die Unabhängigkeit des Vorstandes von den Anteilseignern zunahm. Zur Effizienzproblematik war der Befund überraschend: denn sowohl Arbeitnehmer als

auch Anteilseigner konnten Erfolgssteigerungen in ihrem jeweiligen Sinne registrieren. Es fand kein Nullsummenspiel in dem Sinne statt, daß die Anteilseigner den wachsenden Wertschöpfungsanteil der Arbeitnehmerschaft durch Verzicht auf Dividenden bezahlen mußten.

Leider sind Wittes Untersuchungen in ihrer Art bisher einzigartig geblieben. Der Mangel an empirischen Fundierungen vieler politischer Behauptungen ist beeindruckend. Über die Gründe kann man spekulieren.

4. Caveat

Wird die ökonomische Perspektive der Unternehmensverfassung überhaupt gerecht?

Unsere Betrachtungen haben rechtswissenschaftliche, ökonomische, sozialwissenschaftliche und konflikttheoretische Perspektiven des Verfassungsproblems berührt. Im Hintergrund eines betriebswirtschaftlichen Problemverständnisses steht der *Gedanke der ökonomischen Rationalität*: Unternehmensverfassung hat sich wie alle anderen Aktionsparameter letztlich daran zu bewähren, ob sie geeignet ist, die Ziele einer Unternehmung zu erfüllen oder in einer dynamischen Fassung: die Ziele besser zu erfüllen.

Die Ziele sind naturgemäß bei den einzelnen Beteiligten unterschiedlich. Profitinteressen der Eigenkapitalgeber stehen neben Einkommensinteressen der Arbeitgeber, Absatzsicherungs- und Liefersicherungsinteressen der Kunden und Lieferanten stehen neben Finanzierungssicherungs- und Zinsinteressen der Gläubiger. In dieser Sicht der Dinge herrscht ökonomische Rationalität vor. Unternehmensverfassungen sind aus der Sicht jeder einzelnen Gruppe danach zu beurteilen, ob sie geeignet sind, die eigenen Ziele besser zu erfüllen.

Man kann diese Unterstellung radikal bestreiten. Danach wäre *Unternehmensverfassung letztlich nur ein Machtproblem*. Eine Unternehmensverfassung stünde einzig und allein im Dienste des jeweils Mächtigsten mit der Aufgabe, seine individuellen Ziele in der Unternehmung bestmöglich erfüllen zu helfen. In negativer Version wird das Gemeinte klarer: Eine Unternehmensverfassung hätte danach die Aufgabe, institutionelle Vorkehrungen dagegen zu treffen, daß andere Interessenten ihre Ziele leichter durchsetzen.

Derartige Machtansprüche sind sicherlich nicht zu bestreiten, wenn sie sich nicht mit illegitimen Mitteln durchzusetzen versuchen. Tatsächlich wirken

aber auch staatliche Eingriffe gegen ein derartiges Machtstreben nur bedingt. Letztlich liefern der *Markt* und die *Konkurrenz* das einzige Mittel gegen die unkontrollierte Ausdehnung gruppenspezifischer Machtansprüche. Auch Unternehmensverfassungen müssen sich dieser Konkurrenz stellen, die bei zunehmender Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaftstätigkeit einzelner Unternehmen immer bedeutsamer wird.

Literaturverzeichnis

- Bleicher, K., Wagner, D.: Unternehmensverfassung und Spitzenverfassung, in: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, Festschrift für E. Witte, Hrsg. J. Hauschildt, O. Grün, Stuttgart 1993, S. 1-24.
- Chmielewicz, K.: Unternehmensverfassung, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4399-4417.
- Elschen, R.: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie, in: ZfbF, Jg. 43 (1991), S. 1002-1012.
- Gerum, E.: Aufsichtsratstypen – ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung, in: DBW, Jg. 51 (1991), S. 719-731.
- Gerum, E.: Unternehmensverfassung, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2480-2502
- Hamel, W.: Bilanzierung unter Mitbestimmungseinfluß, Stuttgart 1982.
- Hommelhoff, P.: Gesellschaftsrecht und Unternehmung, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1433-1449.
- Kirsch, W.: Die Unternehmensziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfbF, Jg. 21 (1969), S. 665-675.
- Kolbeck, R.: Rechtsformwahl, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 3741-3759.
- Krüger, H.: Verfassung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 11 (1961), S. 72-82.
- Oechsler, W.A.: Konflikt, in: HWO, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1131-1143.
- Ordelheide, D.: Institutionelle Theorie und Unternehmung, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1838-1855.
- Picot, A.: Transaktionskostenansatz, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4194-4204.
- Richter, R., Furubotn, E.: Neue Institutionen-Ökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996.
- Schreyögg, G.: Umfeld der Unternehmung, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4231-4247.
- Steinle, K.: Konfliktmanagement, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2200-2216.
- Theisen, M.R.: Überwachung der Geschäftsführung, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4219-4231.
- Thompson, J.D.: *Organizations in Action – Social Science Bases of Administrative Theory*, New York et al. 1967.
- Wenger, E.: Verfügungsrechte, in: HWB, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4495-4507.
- Witte, E.: Die Verfassung des Unternehmens als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: DBW, 38. Jg. (1978), S. 331-340.
- Witte, E.: Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahren 1976 und 1981. Empirische Befunde im Vergleich, in: ZfbF, Jg. 34 (1982), S. 416-434.
- Witte, E., Hauschildt, J.: Die Öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt – Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der Öffentlichen Unternehmung, Berlin 1966.
- Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Auflage, München 1996.