

Geleitwort

Die Finanzkrise und ihre Folgen gehen weit über seitherige Ansätze der Krisenbewältigung hinaus. In vielen Fällen treten neben oder auch an Stelle der Manager und Eigentümer externe Interessenten wie Banken, Investoren und staatliche Stellen auf den Plan, die teils flankierend, teils prägend die Unternehmenspolitik beeinflussen. Nicht zuletzt wird außer den herkömmlichen Maßnahmen der Krisenbewältigung auch immer wieder darüber nachgedacht, ob die Mitarbeiter durch bestimmte Formen der Mitarbeiterbeteiligung (MAB) einen Beitrag zur Krisenbewältigung leisten können.

In Krisen wird offenkundig, dass es auch die Macht- und Abhängigkeitsbeziehungen der verschiedenen Interessengruppen und deren Dynamik sind, die das Unternehmensgeschehen bestimmen. Derartige Phänomene stellen die Betriebswirtschaftslehre vor neue Herausforderungen. Zu ihrer Bewältigung stellt sich zunächst die grundsätzliche Frage, wie die Interaktion von unterschiedlichen Interessengruppen (Stakeholdern) konzeptionell zu behandeln und in ihren Wirkungen zu erklären ist.

Als Forschungsstrategie zur Klärung dieser weitgehend noch offenen Fragen wählt der Autor ein konzeptionelles, sachlich-analytisches Vorgehen. Als Basis dient die Theorie des korporativen bzw. kollektiven Akteurs. Damit lassen sich Stakeholderinteraktionen und die hier vorliegende interessenpluralistische Problemstruktur abbilden und kausalanalytisch klären. Das Entstehen und das Agieren der Institution Unternehmung wird als ein Zusammenschluss von Individuen interpretiert, die bestimmte Ressourcen in einen gemeinsamen Pool einbringen, der die Basis für das Handeln der Institution bildet. Die Individuen geben damit zugleich einige Verfügungsrechte auf, in der Erwartung, ihre Ziele mit Hilfe der Institution besser erreichen zu können. Diese Kerngedanken, herausgearbeitet aus einer profunden Darstellung der verschiedenen Quellen und Autoren von Akteuransätzen, prägen das Grundverständnis der weiteren Analysen. Steinhaus bezieht sich vor allem auf die Arbeiten von Coleman und greift insbesondere die unternehmensbezogene Weiterentwicklung durch Valcárcel (2002) auf, eine Kölner Arbeit, deren Anerkennung in der Fachwelt sich auch darin ausdrückte, dass sie mit dem Gießener Schunk-Preis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurde. Durch verschiedene Ergänzungen und Modifikationen entwickelt der Autor daraus ein sehr realitätsnahes, problemadäquates Modell des Unternehmens.

Mit Hilfe dieses Modells ist sodann zu untersuchen, welche Wirkungen auf den Ressourcenpool und die Akteurkonstellationen bei Einsatz alternativer Beteiligungsformen (z.B. Kapitalbeteiligung oder Ergebnisbeteiligung) zu erwarten wären. Der Verfasser führt hierfür keine rein deduktive Möglichkeitsanalyse durch, sondern wählt das anspruchvollere, aber entschieden gehaltvollere und objektivere Verfahren der sog. „stylised facts“. Mit seiner Hilfe werden alle relevanten empirischen Untersuchungen (82 Erhebungen weltweit!) ausgewertet, die darin enthaltenen empirischen Evidenzen für Beteiligungswirkungen strukturiert und zu einer Gesamtbeurteilung der Beteiligungsformen gebündelt. Obwohl die Erhebungen unterschiedlichen nationalen Kontexten entstammen, zeigt die Empirie klar, dass MAB deutliche Wirkungen erzielen. Sie steigern u.a. die Arbeitszufriedenheit und erhöhen die Performance. Die Kooperationsbereitschaft im korporativen Akteur wird gestärkt und die Flexibilität der Institution wächst. Insgesamt am besten schneidet die Eigenkapitalbeteiligung ab, am schlechtesten die Ertragsbeteiligung und Fremdkapitalbeteiligung.

Bleibt schließlich noch zu klären, wie sich die Beteiligungsformen auf die verschiedenen Krisen eines Unternehmens, z.B. Orientierungskrise, Human Ressourcen-Krise, Absatzkrise, auswirken könnten. Ein Ergebnis der hierzu durchgeführten akribischen Detailanalyse ist, dass manche Krisen keine MAB-Hilfen erwarten können, so z.B. die Absatz- oder Beschaffungskrise. Der Leser kann unschwer Bezüge zu aktuellen Fällen herstellen, wie z.B. Opel oder Schäffler/Conti. Bei insgesamt sechs der zwölf untersuchten Krisenformen sind allerdings Verbesserungen möglich. Im Hinblick auf den Ressourcenpool wird die Überwindung der Eigenkapitalkrise durch MAB deutlich gefördert. Institutionell unterstützt wird dagegen die Bewältigung der Unternehmer-, Führungs-, Organisations-, Human-Ressourcen-Krise sowie der Innovationskrise.

Mit diesen theoretisch und analytisch klar herausgearbeiteten Ergebnissen begnügt sich Herr Steinhaus jedoch nicht. Vielmehr entwickelt er außerdem ein Vorgehensmodell, wie im konkreten Krisenfall eine Prüfung, Auswahl und Einführung einer MAB-Form vorgenommen werden kann. Ein solches Implementierungsmodell ist insofern von eminenter praktischer Bedeutung, als Mitarbeiterbeteiligungen anders als andere Veränderungsvorhaben die Eigentums- und Machtverhältnisse des „korporativen Akteurs Unternehmen“ verändern. Das Unternehmen ist ggf. nicht länger ein reines „Eigentümerunternehmen“, sondern wird zu einem „partizipativen Unternehmen“. Das Rückgrat des Vorgehensmodells bildet ein sechsphasiger Prozess, der in Verlauf und Inhalt vom Verfasser entwickelt und praxisnah erläutert wird.

Die Ausführungen und Ergebnisse dieser eigenständigen, innovativen Arbeit bereichern die betriebswirtschaftliche Theorie auf dem hochaktuellen Gebiet des Krisenmanagements, aber darüber hinaus auch mit dem Modell des korporativen Akteurs in wegweisender, konzeptioneller Hinsicht. Der Praxis bietet diese Schrift eine unmittelbar anwendbare, profunde Handreichung. Sie richtet sich dabei keineswegs nur an das Management, sondern an alle am Unternehmensgeschehen Beteiligten. Gezeigt wird den Stakeholdern,

- welche Wirkungen auf das Unternehmensgeschehen beim Einsatz verschiedener Formen der Mitarbeiterbeteiligung zu erwarten sind,
- ob und wie die verschiedenen Unternehmenskrisen von den alternativen Beteiligungsformen beeinflusst werden können, und
- wie ggf. bei der Implementierung einer Mitarbeiterbeteiligung konkret vorzugehen wäre.

Der betriebswirtschaftlichen Theorie ist zu wünschen, dass die Theorie des korporativen Akteurs verstärkte Anwendung bei verwandten Themen der Organisations- und Führungstheorie findet, der Unternehmenspraxis, dass sie den hilfreichen Beitrag des Autors zur Krisenbewältigung schätzen lernt und erfolgreich umsetzt.

Wilfried Krüger

Vorwort

Die Themenwahl der vorliegenden Arbeit erfolgte vor nunmehr über vier Jahren. Ziel meiner Themenwahl seinerzeit war es, zwei wichtige Felder meiner Praxistätigkeit in der Unternehmensberatung zusammen zu führen: Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern bei unternehmerischen Veränderungsprozessen und die Bewältigung von Unternehmenskrisen. Bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen werden i.d.R. von allen Stakeholdern erhebliche Beiträge verlangt. Mitarbeiter eines Krisenunternehmens sehen sich in einer solchen Situation neben dem drohenden Arbeitsplatzverlust häufig mit der Forderung nach Entgeltverzicht konfrontiert. Aus diesem Sachverhalt heraus, erschien es mir angebracht zu untersuchen, ob in Krisensituationen die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen, und damit die Chance an einer erfolgreichen Sanierung auch monetär zu partizipieren, nicht besonders positiven Einfluss auf die Krisenbewältigung nehmen kann. Um eine undifferenzierte Risikoakkumulation für die Mitarbeiter aus Beteiligungsmodellen zu vermeiden und um maximale Effekte für die Unternehmenssanierung zu erreichen, sind Beteiligungsformen und Krisensituationen zu identifizieren, die maximalen Erfolg bei der Krisenbewältigung versprechen. Daneben sind Implementierungswege für die erfolgreiche Umsetzung der Beteiligungsmodelle aufzuzeigen. Nun, nach der Fertigstellung der Arbeit und dem erfolgreichen Abschluss der zu einer Dissertation gehörenden Begutachtungs- und Prüfungsprozesse scheint sich sagen zu lassen: „Es ist gelungen und das Werk vollbracht“.

Den Weg zum Gelingen haben viele Personen begleitet, denen ich meinen besonderen Dank aussprechen möchte:

Zuvorderst möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Wilfried Krüger bedanken, der mir die Möglichkeit gegeben hat, an seiner Professur und in dem zugehörigen Netzwerk diese Dissertation zu erstellen. Bei einem Höchstmaß an wissenschaftlicher Freiheit haben inspirierende Diskussionen und Ideen maßgeblich mit zu der inhaltlichen Entwicklung dieser Arbeit beigetragen. Besonders bedanken möchte ich mich auch bei meinem Zweitgutachter der Arbeit, Herrn Prof. Dr. Norbert Bach. Seine tiefe Auseinandersetzung mit den Inhalten der vorliegenden Arbeit hat die Schlüssigkeit der Argumentation erhöht und letzte logische Inkonsistenzen beseitigt. Herzlich bedanken möchte ich

mich auch bei Herrn Prof. Dr. Max Albert und Herrn Prof. Dr. Rüdiger Kabst für Ihr Mitwirken in der Prüfungskommission.

Der Erstellungsprozess einer solchen Arbeit ist immer von Höhen und Tiefen begleitet. Gerade in den Tiefen – aber auch in den Höhen – ist man dankbar für Unterstützung und intensive Diskussion. Meine Kollegen Michael Völpel und Andreas Pauli haben sich hier nicht nur in der inhaltlichen Diskussion besonders verdient gemacht, sondern waren die perfekten Begleiter der unzähligen Kaffeerunden, in denen in informeller und pragmatischer Weise jedes operative Problem einer Lösung zugeführt wurde. Weiterhin bedanken möchte ich mich für die vielfältige inhaltliche und moralische Unterstützung bei den Kollegen Christoph Friedrich, Sven Hackmann, Stephan Kraft und Christian Konz. Für das vor allem inhaltliche Korrekturlesen der Arbeit geht noch ein besonderer Dank an meinen ehemaligen Kollegen Herrn Prof. Dr. Carsten Brehm.

Natürlich lebt ein produktives Umfeld immer von den Menschen, die das Umfeld mit Leben erfüllen. Trotzdem muss an dieser Stelle auch erwähnt werden, dass die gesamte Institution Justus-Liebig-Universität Gießen – und hier besonders der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – einen idealen Rahmen zur Erstellung dieser Dissertation geboten hat. Dies schließt die gute wissenschaftliche Infrastruktur ebenso mit ein, wie die Leistungen des Studentenwerks rund um das Wohl der Universitätsangehörigen. Wir sollten uns in Deutschland stärker darüber bewusst werden, wie wichtig es ist, solche leistungsfähigen öffentlichen Bildungsinstitutionen zu haben, die für breite Schichten der Bevölkerung Zugang bieten.

Neben dem Kreis der Betreuer, Prüfer und Kollegen möchte ich mich selbstverständlich auch bei meiner Familie bedanken: Meine schulische und universitäre Ausbildung ermöglicht und meine persönliche Entwicklung geprägt haben meine Eltern. Stetige starke Unterstützung hatte ich immer von meinen Großeltern, Geschwistern, meiner Schwiegermutter und Schwägerin.

Der größte persönliche Dank gebührt meiner Frau Simone. Sie stand nicht nur während der Dissertationszeit in allen Höhen und Tiefen zu mir, sondern ist ein wesentlicher Ausgangspunkt meiner Leistungen. Ihr widme ich diese Arbeit.

Henrik Steinhaus