

## 2 Der Kontext des Managements: Unternehmensverfassung und Unternehmensethik

Lernziele zu Kapitel 2	35
2.1 Bezugsgruppen der Unternehmung	36
2.2 Unternehmensverfassung	40
2.2.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung	40
2.2.2 Vertragsmodell und Preissystem	42
2.2.3 Kritik der Voraussetzungen des Vertragsmodells aus empirischer Sicht	44
2.3 Gesetzliche Regelungen	48
2.3.1 Externe Restriktionen	49
2.3.2 Interne Restriktionen	52
2.4 Management und Ethik (Unternehmensethik)	55
Lernkontrollfragen	65
Diskussionsfragen	65
Fallstudie: Zeus AG	66



## Lernziele zu Kapitel 2

Nach Durcharbeiten dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein,

- den Stakeholder-Ansatz zu erläutern,
  - unterschiedliche Formen von Legitimität zu benennen und in ihrer Bedeutung voneinander abzugrenzen,
  - das Vertragsmodell der Unternehmung darzulegen,
  - die Bedeutung eines funktionierenden Preissystems für das Vertragsmodell zu begründen,
  - die zentralen Kritikpunkte am Vertragsmodell zu rekapitulieren,
  - die Bedeutung unterschiedlicher gesetzlicher Regelungen für das Vertragsmodell darzulegen und zu spezifizieren,
  - die verschiedenen Formen der Mitbestimmung in ihren Ansatzpunkten gegeneinander abzugrenzen,
  - die Wirkung der unternehmerischen und der betrieblichen Mitbestimmung auf das Vertragsmodell zu verdeutlichen,
  - zwischen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten zu unterscheiden,
  - Ansatzpunkt und Notwendigkeit für eine Unternehmensethik zu erläutern,
  - das dialogische Konzept der Unternehmensethik darzulegen.
-

## 2.1 Bezugsgruppen der Unternehmung

<i>Umweltbezug</i>	Die im ersten Kapitel dargestellten Funktionen und Rollen des Managements werden von diesem nicht in einem „luftleeren“ Raum wahrgenommen, sondern sind durch eine Vielzahl von unterschiedlichen Rahmenbedingungen bestimmt. Dies kam ja bereits mit dem oben dargestellten Konzept von Stewart zum Ausdruck. Insofern findet Management immer in einem bestimmten Kontext bzw. einer bestimmten Umwelt statt.
<i>Relevanz der Umwelt</i>	Zentrale Aufgabe des Managements ist es, ein System (also eine Organisation bzw. ein Unternehmen) in seiner Umwelt erfolgreich zu steuern und seinen <b>Bestand dauerhaft zu sichern</b> . Zu diesem Zwecke muss sich ein System erfolgreich gegenüber der Umwelt abgrenzen und zugleich die verschiedenen Umwelтанforderungen in geeigneter Weise bearbeiten. Es ist deshalb von essenzieller Bedeutung für das Management, ein systematisches Bild der relevanten Umwelt zu entwickeln.
<i>„Stakeholder-Ansatz“</i>	Ein neuerer Ansatz der Managementlehre, der so genannte „Stakeholder-Ansatz“, orientiert sich dabei an den <b>zentralen Bezugsgruppen</b> eines Unternehmens und rückt damit diesen Gruppenbezug des Managements in den Mittelpunkt (Freeman 1984; Post et al. 2002; Harrison et al. 2010). Solche Bezugsgruppen sind beispielsweise Kapitaleigner, die Gruppe der Arbeitnehmer, die Endverbraucher, die Abnehmer und Lieferanten oder die Wettbewerber. Dem Stakeholder-Ansatz liegt die zentrale Idee zugrunde, dass die Voraussetzung für den Existenzertalt und die Handlungsfähigkeit einer Organisation zunächst einmal die Schaffung und Sicherung einer Legitimitätsgrundlage ist, d.h. der Organisation muss es gelingen, die <b>Akzeptanz der Umwelt</b> zu gewinnen. Aufbauend auf dieser Legitimität und innerhalb des damit gesellschaftlich zugestandenen Verhaltensspielraums sind dann in einem zweiten Schritt die sich in der Interaktion mit der Umwelt bietenden Chancen und Risiken durch geeignete Maßnahmen zu nutzen (Parsons 1960; Freeman 1984; vgl. dazu auch Cennamo et al. 2009).
<i>Legitimitätsgrundlage</i>	
<i>Drei Arten von Legitimität</i>	Als <b>Legitimität</b> kann dabei die generalisierte Einschätzung verstanden werden, dass die Handlungen einer Organisation vertretbar, erwünscht, richtig oder angemessen innerhalb eines sozialen Systems (Gesellschaft, Branche usw.) sind. In dieser Hinsicht können drei verschiedene Arten von Legitimität unterschieden werden (Suchman 1995): pragmatische, moralische und kognitive Legitimität.  <b>Pragmatische Legitimität</b> erwirbt eine Organisation durch die Fähigkeit und Bereitschaft, die Eigeninteressen von bestimmten Anspruchsgruppen direkt oder indirekt zu fördern; der Logik der Tauschgerechtigkeit folgend gestehen diese im Austausch für diesen unmittel- oder mittelbaren Nutzen der Organisation ein gewisses Maß an Akzeptanz zu. Eine enge Verwandtschaft

dieser Argumentation mit der Anreiz-Beitrags-Theorie von Barnard (1938) bzw. March und Simon (1958) ist unübersehbar.

**Moralische Legitimität** bezieht sich demgegenüber auf die positive normative Bewertung der Handlungen einer Organisation. Sie fragt nicht nach der Nützlichkeit, wie die pragmatische Legitimität, sondern danach, ob das Handeln einer Organisation im Licht eines bestehenden Wertekanons akzeptabel ist, ob die ergriffenen Handlungen „the right things to do“ sind (Suchman 1995: 579). Die Beurteilung der Moralität einer Organisation durch Stakeholder kann sich auf verschiedene Bereiche beziehen: Output, Techniken und Verfahrensweisen (z.B. bei der Bilanzierung) oder auch auf den Input (z.B. bezogen auf die Arbeitsverhältnisse bei den Zulieferbetrieben).

**Kognitive Legitimität** schließlich betont die Notwendigkeit, dass die Handlungen einer Organisation aus Sicht des Beobachters – also vor dem Hintergrund erworbener kognitiver Wahrnehmungsmuster – Sinn ergeben müssen und in gewissem Ausmaß vorhersehbar sind. Mit anderen Worten, die Handlungen einer Organisation müssen im Markt und in der Gesellschaft nachvollziehbar und damit anschlussfähig sein.

Wer sind die Stakeholder einer Organisation und welche von ihnen sind insbesondere zu beachten? Generell gesagt, sollen als Stakeholder einer Organisation alle Gruppen oder Personen verstanden werden, die die Zielerreichung der Organisation beeinflussen können oder die durch deren Zielerreichung betroffen sind – wobei unter den Gruppenbegriff auch Ortsverbände, Organisationen, Institutionen und Regierungen fallen (Freeman 1984; Mitchell et al. 1997). Abbildung 2-1 zeigt auszugsweise die Vielfalt möglicher **Anspruchsgruppen**, die als (potenziell) relevant für die Wahrnehmung von Managementaufgaben angesehen werden. Dabei wird regelmäßig betont, dass eine solche Liste von Bezugsgruppen niemals abgeschlossen sein kann, weil im Wirtschaftsleben immer wieder neue Stakeholder bzw. Gruppierungen mit je spezifischen situationsbedingten Bezügen zum Management auftauchen (und verschwinden) können.

Das Management als Akteur im Umfeld einer Vielzahl von (mehr oder weniger spezifischen) Gruppierungen um das Unternehmen – diese Sichtweise ist zwar ein geeigneter Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen, weil sie unmittelbar an die lebenspraktischen Aufgabenvollzüge des Managements anknüpft; sie muss aber weiter differenziert werden, um die unterschiedlichen Qualitäten im Verhältnis des Managements zu den verschiedenen (faktischen und möglichen) Bezugsgruppen einsichtig zu machen. Die allgemeine Lebenserfahrung legt bereits nahe, dass die Beziehungen von Kapitaleignern zum Management nach **Art und Intensität** von anderer Qualität sind als etwa die von Arbeitnehmern oder etwa von Protestgruppen, die

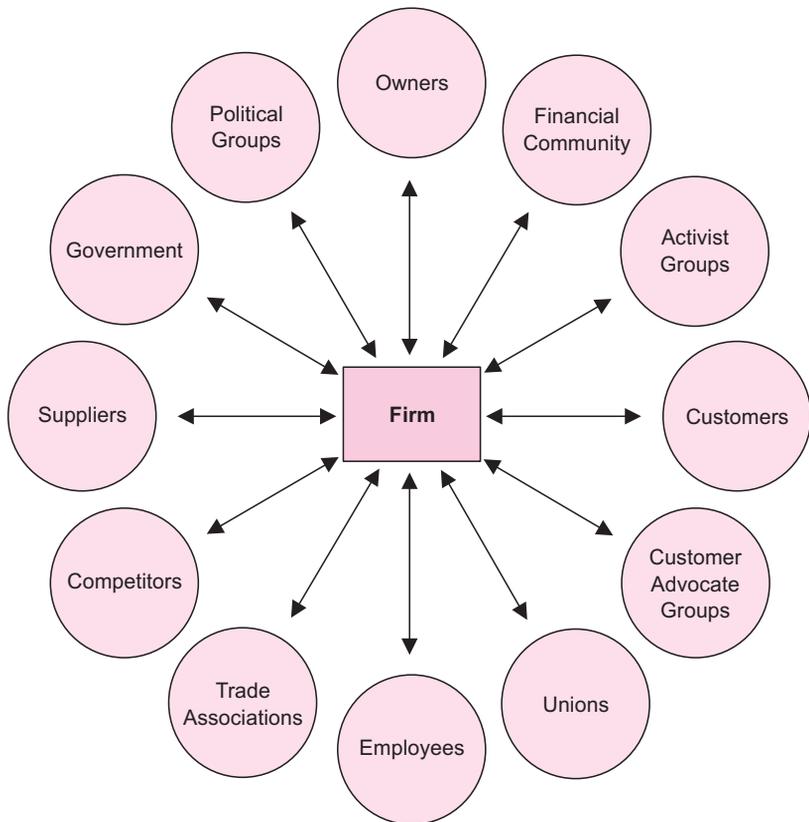
*Bestimmung  
der Stakeholder*

*Differenzierung  
der Gruppen*

sich für die Lösung eines ganz speziellen Umweltproblems ad hoc mit Forderungen, Petitionen, Drohungen und Verhandlungsangeboten an das Management wenden. Nicht zuletzt ist es das nationale **Recht**, welches das Verhältnis des Managements zu einzelnen Bezugsgruppen genauer ordnet; man denke an das Gesellschaftsrecht, das Mitbestimmungsrecht, das Arbeitsrecht oder die Publizitätsgesetzgebung. Man kann also im Grunde die Gruppen nicht einfach auflisten (wie in Abbildung 2-1 der Fall), sondern muss schon theoretisch tiefer schürfen und die Ordnungsstrukturen freilegen, die das Verhältnis von Management und Bezugsgruppen zueinander konstituieren (Mitchell et al. 1997; Etzioni 1998).

Abbildung 2-1

Bezugsgruppen der Unternehmung im Stakeholder-Ansatz



Quelle: Freeman 1984: 25

Es ist – mit anderen Worten – ein **methodisches Verfahren** vonnöten, das Orientierungshilfe bei der Einschätzung leisten kann, welche Bedeutung die einzelnen Stakeholder für die Organisation besitzen und in Zukunft besitzen könnten. Ein in diese Richtung weisender Ansatz wurde von Mitchell et al. (1997) entwickelt (vgl. auch Reed et al. 2009).

Diesen Vorschlägen nach sollte die relative Bedeutung der Stakeholder für die Organisation entlang der Dimensionen **Macht**, **Legitimität** und **Dringlichkeit** gemessen werden. Ist ein Stakeholder in der Lage, eine Organisation zu Handlungen zu bringen, die sie ohne den Einfluss des Stakeholders nicht ausgeübt hätte, verfügt er über **Macht**. Werden seine Handlungen als erwünscht, richtig oder angemessen innerhalb des gesellschaftlich etablierten Normensystems angesehen, verfügt er über **Legitimität**. Finden die Forderungen eines Stakeholders unmittelbare Aufmerksamkeit, besteht hohe **Dringlichkeit**. Aus unterschiedlichen Ausprägungsgraden in den genannten drei Dimensionen bilden Mitchell et al. (1997) sieben Stakeholder-Typen mit einem jeweils spezifischen Bedeutungsgrad für die Organisation.

Die leitende Idee ist, dass ein Stakeholder umso eher der Aufmerksamkeit der Organisation bedarf, je ausgeprägter er auf den drei Dimensionen einzuschätzen ist, d.h. je mächtiger, legitimer und dringlicher sein Anliegen erscheint.

Die einzelnen **Attributausprägungen** sind dabei nicht als unveränderlich zu begreifen, sondern prinzipiell variabel. Eine heute noch machtlose Anspruchsgruppe kann schon morgen (etwa durch geschickten Einsatz von Medien zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung) Machtpotenziale erwerben und sich zu einem bedeutenden Stakeholder entwickeln. Ebenso ist es umgekehrt möglich, dass Anspruchsgruppen bestimmte Eigenschaften verlieren und so aus dem Zentrum zurück an den Rand des Entscheidungsblickfeldes rücken. Auch hier kann eine einmal getroffene Auswahl also nie als abgeschlossen betrachtet werden. Des Weiteren ist zu beachten, dass die einzelnen Attributausprägungen keine objektive Realität darstellen, sondern Ergebnis **sozialer Konstruktionen** – und somit ständig revidierbar – sind. Man denke etwa an die Legitimationsgrundlage von Umweltaktivisten, deren relativ konstant gebliebenes Verhalten im Rahmen gewachsenen Umweltbewusstseins gesellschaftlich sehr viel stärker akzeptiert wird.

Öffnet man die Perspektive des Stakeholder-Konzepts von der dyadischen Beziehung zwischen Organisation und Stakeholder hin zu triadischen oder zu Netzwerkbeziehungen, erweitert sich das **Stakeholder-Spektrum** – aber auch der Handlungsspielraum – durch Koalitionsbildungen. Dies verweist auf weitergreifende Zusammenhänge, ohne die die Stakeholder-Frage nicht erschöpfend beantwortet werden kann. Dies gilt insbesondere für die Bezüge, die sich aus der zugrunde liegenden Wirtschaftsordnung ergeben.

*Dimensionen*

*Veränderungen  
im Zeitablauf*

*Netzwerk von  
Stakeholdern*

## 2.2 Unternehmensverfassung

Während der Stakeholder-Ansatz verdeutlicht, dass das Management in Bezug auf seine Legitimationsgrundlage eine Vielzahl von Bezugsgruppen zu berücksichtigen hat, ist die Unternehmensverfassung in der Marktwirtschaft zunächst ausschließlich an den **Kapitalinteressen** ausgerichtet. Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, die genaue Konzeption der Unternehmensverfassung nachzuvollziehen; dies nicht zuletzt mit dem Blick auf ihre – aus Stakeholder-Perspektive – notwendige Ergänzungs- bzw. Korrekturbedürftigkeit (Schewe 2009).

### 2.2.1 Das Vertragsmodell der Unternehmung

*Gesellschaftsrecht als Rahmen*

Das Handels- und speziell das Gesellschaftsrecht stellt für diejenigen, die ihr Eigenkapital im Prozess der Gütererstellung und -verteilung riskieren, die also als „Kaufmann“ ein Handelsgewerbe betreiben wollen (§ 1 HGB), eine Fülle von **Unternehmensformen** zur Verfügung: die Einzelfirma, die offene Handelsgesellschaft, die Kommanditgesellschaft, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung und die Aktiengesellschaft, um hier nur einige zu nennen. Diese „Unternehmensformen“ stellen es den Kapitaleignern im Rahmen der Gesetze frei, eine Unternehmenspolitik nach Maßgabe ihrer eigenen Interessen zu verfolgen.

*Direktionsbefugnis*

Die **Kapitaleigner** bilden gleichsam das wirtschaftliche Aktionszentrum in einer Wettbewerbswirtschaft; sie organisieren selbst (Eigentümer-Unternehmer) oder durch (angestellte) Geschäftsführer (Manager) einen „Handlungsverbund“ zwischen den Menschen, die bereit sind, ihre Arbeitsleistung zu vereinbaren (Markt-)Konditionen für mehr oder weniger lange Zeit dem Eigentümer(-verband) zur Verfügung zu stellen. Die „Arbeitnehmer“ schließen **Arbeitsverträge** ab und unterwerfen sich damit zu den im Vertrag niedergelegten Konditionen der Weisungsbefugnis (Direktionsbefugnis) der Kapitaleigner oder der von ihnen beauftragten Manager.

*Wirtschaftliche Verträge*

In ähnlicher Weise schließen die Kapitaleigner mit Lieferanten Lieferverträge für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zu Marktkonditionen ab, und Geldgeber stellen auf der Basis von Kapitalüberlassungsverträgen Fremdkapital zu Kapitalmarktzinsen zur Verfügung. Die Konsumenten kaufen Güter zu Qualitäten und Preisen, wie sie der Markt zulässt (Kaufverträge).

*Netzwerk von Verträgen*

Zwischen den Eigenkapitalgebern (bzw. der von ihnen gegründeten handelsrechtlichen Gesellschaft) und den Arbeitnehmern, Konsumenten, Lieferanten und Fremdkapitalgebern besteht demnach ein dichtes Netz von Vertragsbeziehungen als Grundlage für den Handlungsverbund, wobei die

Verträge gerade diejenigen Konditionen rechtlich verbindlich festschreiben, die der **Markt im (Leistungs-)Wettbewerb** aller Anbieter und Nachfrager untereinander zulässt. Jeder Marktpartner verfolgt nach der hier leitenden **liberalen Wirtschaftstheorie** nur seine eigenen Interessen; diese verschränken sich aber im Markt durch die **Preise als Informationssystem** so, dass genau diejenigen Transaktionen zustande kommen, die die durch Angebot und Nachfrage manifestierten Interessen aller Beteiligten erfüllen. Jeder kann seine Interessen so weit verfolgen, wie es der Markt zulässt. Wirtschaften ist deshalb eine „private“ Veranstaltung, die folgerichtig auch im Privatrecht geregelt ist; „privat“ bezeichnet dabei das Recht zur freien Verfügung.

Als Leitbild diente dem Gesetzgeber das „**Vertragsmodell der Unternehmung**“: Die Unternehmung wird als ein System von Verträgen mit dem Eigentümer(verband) als wirtschaftlichem Aktionszentrum konzipiert. Das **Eigentum** (an den Produktionsmitteln) und der **Vertrag** sind die Grundbausteine, sind diejenigen Institutionen, die für die Verfassung wirtschaftlichen Handelns in der ideal gedachten Marktwirtschaft notwendig und hinreichend sind. Die Kapitaleigner tragen das wirtschaftliche Risiko, das sich im Misserfolgsfall in Form von Verlusten und im Erfolgsfall in Gewinnen niederschlägt. Sie beziehen folglich ein **Residualeinkommen** (im Gegensatz zum festen **Kontrakteinkommen** der Arbeitnehmer und der anderen Vertragspartner) als Differenz von Erträgen und Aufwendungen. Als Träger des (Kapital-)Risikos steht ihnen die volle Entscheidungsautonomie zu. Die Unternehmensverfassung ist also am Prinzip der „Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn (Verlust)“ ausgerichtet.

Gelingt es auf Dauer nicht, die Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen positiv zu gestalten und eine ausreichende Rentabilität zu erwirtschaften, führt das schließlich zur Illiquidität und zum zwangsweisen Ausscheiden aus dem Wirtschaftsprozess (Insolvenz). Handeln im liberalen Wirtschaftsmodell schlägt sich also ganz konkret in der Verhaltenserwartung an das Management nieder, die **Rentabilität** des investierten Kapitals zu maximieren und immer für (eine ausreichende) **Liquidität** (Zahlungsfähigkeit) zu sorgen. Der Kapitalmarkt ist dabei die Institution, die die optimale Allokation des Kapitals steuert. Rentabilität und Liquidität sind – so gesehen – die Manifestationen des unternehmerischen Handelns in der Wirtschaft. Die Vertragspartner – seien es andere Unternehmen (als Lieferanten oder Abnehmer) oder Haushalte – orientieren sich bei ihren Markttransaktionen ebenfalls an der Maximierung ihres persönlichen Nutzens.

Die Marktwirtschaft stellt sich also idealtypisch gesehen als eine Institution zur Koordination wirtschaftlicher Handlungen dar, die **vollständig** auf die Kapitalinteressen ausgerichtet ist. Die Idee dabei ist, dass das Markt- und Preissystem einen „perfekten“ **Mechanismus des Interessenausgleichs** auf der Basis je individueller Präferenzen darstellt. Dieser Mechanismus, der

*Erwerbswirtschaftliches Prinzip*

*Erfolgsorientiertes Handeln*

*Nutzenmaximierung*

*Rolle des Marktes*

auch gerne als „invisible hand“ bezeichnet wird, muss nur rechtlich richtig verfasst werden, damit sichergestellt ist, dass kein Marktteilnehmer den anderen zu bestimmten Handlungen zwingen kann, die ganze Zusammenarbeit also freiwillig ist. Man muss – mit anderen Worten – verhindern, dass auf einer der Marktseiten mit unfairen Mitteln gekämpft wird oder Macht entsteht, die zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden kann. Das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb und das Kartellrecht dienen genau diesem Zweck. Das Vertragsrecht und die an **Vertragsverletzungen** geknüpften Sanktionen stellen dann für alle Marktpartner eine Absicherung gegen unfaire ökonomische Risiken dar. Das **Insolvenzrecht** regelt die Rechtslage, wenn Zahlungsunfähigkeit eintritt und eine Unternehmung deshalb in der Regel aus dem Wettbewerbsprozess ausscheiden muss.

### 2.2.2 Vertragsmodell und Preissystem

*Wirtschaftliches Handeln = erfolgsorientiertes Handeln?*

Das Vertragsmodell der Unternehmung, wie es vorstehend grob skizziert wurde, ist somit Ausfluss der gesamtwirtschaftlichen Ausrichtung des Handelns mithilfe von Markt, Wettbewerb und Preissystem. Betrachten wir nun die **Koordination** wirtschaftlicher Handlungen durch das Preissystem noch einmal etwas genauer mit dem Ziel, die Funktionsbedingungen offenzulegen, unter denen die Reduktion wirtschaftlichen Handelns auf gewinnmaximierendes Handeln in der Marktwirtschaft gelingen soll.

*Dezentrales Wirtschaftsmodell*

In einem dezentral gesteuerten Marktwirtschaftssystem ist die **Entscheidungsgewalt** den einzelnen Unternehmungen und Haushalten übertragen; eine zentrale Planung und Steuerung findet nicht statt. Die Koordination der wirtschaftlichen Handlungen wird vielmehr über Preise bewerkstelligt, die sich für die nachgefragten und angebotenen Güter auf den verschiedensten Märkten bilden. Das dadurch entstehende **Preissystem** erfüllt – jedenfalls nach der neoklassischen Lehrmeinung – die Funktion der optimalen Koordination der individuellen Wirtschaftspläne, wenn die sich bildenden Preise **Knappheitspreise** sind. Als solche müssen sie die Nutzenschätzungen der Haushalte für die verschiedenen Güter, wie sie sich in ihren **Nachfragefunktionen** niederschlagen, ebenso widerspiegeln wie die Kostenstrukturen für die Herstellung der Güter, die in den **Angebotsfunktionen** zum Ausdruck kommen. Verschiebungen in den relativen Nutzenschätzungen der Haushalte für die verschiedenen Güter führen dann zu Verschiebungen von Nachfragefunktionen und bewirken Preisveränderungen, die als **Informationen** an die Unternehmungen weitergegeben werden. Diese passen ihre Produktion so lange an, bis das Angebot auf die veränderte Marktlage ausgerichtet worden ist. Im Wettbewerb aller Produzenten überleben dann nur diejeni-



<http://www.springer.com/978-3-658-06748-9>

Grundlagen des Managements

Basiswissen für Studium und Praxis

Schreyögg, G.; Koch, J.

2014, XIV, 527 S. 81 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-658-06748-9