

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	355
2	Unternehmensführung und Mitbestimmung	358
2.1	Strategische Unternehmensführung und Unternehmensverfassung	359
2.2	Theoretische Perspektiven der Unternehmensverfassung	363
2.3	Institutionenökonomische Ansätze	366
2.4	Politisch-institutionelle Ansätze	368
2.5	Wiederholungsfragen	371
3	Formale Struktur der Unternehmensverfassung	372
3.1	Dualistisches und monistisches Leitungsmodell	374
3.2	Organe der dualistischen Unternehmensverfassung	376
3.3	Unternehmenskontrolle innerhalb der dualistischen Unternehmensverfassung	379
3.4	Externe Unternehmenskontrolle	382
3.5	Wiederholungsfragen	384
4	Mitbestimmung in den Organen des Unternehmens	385
4.1	Theoretische Debatten um die Mitbestimmung	386
4.2	Varianten und Formen der Mitbestimmung	387
4.3	Verbreitung und Reichweite der Mitbestimmung	389
4.4	Wiederholungsfragen	391
5	Fallstudien zur Mitbestimmungspraxis	392
5.1	Vorschläge zur Fallstudienbearbeitung	392
5.2	Mitbestimmte Fusion zwischen ThyssenKrupp und Tata-Steel? ..	393
5.3	Mitbestimmte Auslagerung in Subunternehmen bei der Deutschen Post DHL Group?	398
5.4	Mitbestimmte Elektrostrategie bei der Daimler AG?	403
6	Ausgewählte Literatur	409
7	Tabellenverzeichnis	418
8	Abbildungsverzeichnis	419
9	Glossar	420

1 Einleitung

Betrachtet man die strategische Unternehmensführung im Lichte der Mitbestimmung, ist zu klären, ob und inwieweit welche Unternehmensentscheidungen, insbesondere in den Spitzengremien der Großunternehmen, von den Beschäftigten beeinflusst werden können. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist die Grundfrage der Unternehmensverfassung dahingehend zu untersuchen, welche Herausforderungen die Leitung, Kontrolle und Verantwortungsübernahme von privaten (Groß-)unternehmen, insbesondere der privaten Kapitalgesellschaft, aufwerfen und wie sich diese im Spannungsfeld von strategischer Unternehmensführung und Mitbestimmung bearbeiten lassen.

Einstiegsfrage: Welche Vorstellungen bringen Sie mit dem Begriff Großunternehmen in Verbindung? Wie kommen Sie mit Großunternehmen im Alltag in Berührung?

Abbildung 1



Vor diesem Hintergrund bereitet dieser Beitrag Lehr- und Lernmaterialien auf, die es erlauben, ein Grundwissen zur strategischen Unternehmensführung unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensmitbestimmung zu erarbeiten und anzuwenden. Dabei kann der Studienbrief vorrangig im Rahmen von grundlegenden Lehrveranstaltungen verwendet werden, wie in der Betriebswirtschaftslehre des strategischen Managements, der Unternehmensführung, der Corporate Governance, der sozialen Unternehmensverantwortung, aber auch in angrenzenden Gebieten wie der Personalwirtschaft, der Organisation oder des Controlling. Zudem können die hier vorgelegten Materialien auch in volkswirtschaftlichen oder wirtschaftssoziologischen Veranstaltungen herangezogen werden, um fallstudienbasiert einzelne Themen aufzugreifen. Angesichts der vielfältigen Komplexität der Fragestellung, die in der ihr gebührenden Tiefe zu behandeln ist, kann der Studienbrief dabei kein Ersatz für den Gebrauch bereits vorhandener Lehrbücher und Abhandlungen zum Thema sein. Er sollte aber behilflich sein, die grundlegende Themenstellung zu erschließen, eine Orientierung der Lehrenden bei der Gestaltung entsprechender Lehreinheiten flexibel zu erleichtern und dort, wo es erforderlich scheint, die Auswahl einzelner Themen für die Lehre durch entsprechende Materialien anzuregen. Hierzu werden einzelne Angebote im Hinblick auf Hilfestellungen gemacht, wie die Thematik geordnet werden kann, welche Lehrressourcen zur Verfügung stehen, aber auch wie die Studierenden entsprechende Kenntnisse im Spiegel empirischer Befunde, grundlegender Debatten und konkreter Fallstudien anwenden können.

Der Beitrag gliedert sich nachfolgend in vier Kapitel. Kapitel Zwei bis Vier sollen dabei unterstützen, die Thematik inhaltlich etwa für einzelne Vorlesungen oder Seminareinheiten zu erschließen und auch Querbezüge zu verschiedenen anderen Gebieten aufzeigen. Hierzu erläutert jeder Teil grundlegende Inhalte, gibt entsprechende Referenzen, um die jeweiligen Aspekte ggf. zu vertiefen, liefert entsprechende Illustrationen und Veranschaulichungen und enthält am Ende jeweils beispielhafte Wiederholungsfragen, die geeignet sind, den Stoff zu rekapitulieren und aktuelle Trends und Querbezüge zu diskutieren. Das fünfte Kapitel gibt umfangreiche Materialien zu drei Unternehmensfällen an die Hand, um fallstudienbasiert in die Thematik einzusteigen. Dies schließt auch Hinweise auf eine mögliche Gestaltung entsprechender Fallbearbeitungen ein. Abschließend wird eine Auswahl von Literatur und Referenzen geliefert, um unterschiedliche Lehrformate zu bedienen.

Um die Unternehmensverfassung (engl. Corporate Governance) einer systematischen Betrachtung zugänglich zu machen, sind theoretische und empirische Grundkenntnisse der Unternehmensverfassung unerlässlich. Daher werden zunächst die grundlegenden Sichtweisen behandelt, mit denen die Besonderheiten des Großunternehmens betrachtet werden. Hier wird eine institutionentheoretische Betrachtung der Unternehmensverfassung als eine Klammer der wissen-

schaftlichen Auseinandersetzung mit der Unternehmensverfassung verwendet, wobei grob zwischen institutionenökonomischen und politisch-institutionellen Ansätzen unterschieden wird. Im Weiteren werden dann die formalen Strukturen der Unternehmensverfassung mit einem Schwerpunkt auf den deutschen Gegebenheiten erläutert, wobei die Interpretationen der entsprechenden Regelungen aus Perspektive der institutionentheoretischen Ansätze gegenübergestellt werden.

Aus dieser Einordnung der theoretischen Perspektiven sowie der formalen Grundlagen ergeben sich unterschiedliche Einordnungen, auf welche Weise und in welchem Umfang Vertreter:innen der Beschäftigten an Aufsichtsgremien der Unternehmen teilnehmen und im Einzelfall auch Einfluss auf die Unternehmensleitung geltend machen können. Hierzu werden die Varianten und Formen sowie die Verbreitung und Reichweite der Unternehmensmitbestimmung illustriert.

Der letzte Teil greift dann drei konkrete Fälle (ThyssenKrupp, DHL, Daimler) auf, um Themen der Mitbestimmungspraxis in Großunternehmen auf Grundlage der vorangegangenen Teile zu bearbeiten und mit Bezug zu aktuellen Trends der Globalisierung, Finanzialisierung und der Frage nachhaltiger Unternehmensführung zu diskutieren. Anhängend gibt es dann eine Auswahl an hilfreichen Referenzen, die nach Lehrbüchern, vertiefenden Texten und Klassikern, Rechtsquellen und rechtlichen Abhandlungen sowie Internetquellen geordnet sind.

2 Unternehmensführung und Mitbestimmung

Strategische Unternehmensführung zielt in einem ganzheitlichen Sinne darauf ab, den Unternehmenserfolg dauerhaft sicherzustellen, indem die gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsfelder mit den Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Dies erfordert auf unternehmerischer Ebene vorrangig Entscheidungen, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig ist, wie es den Wettbewerb handhabt und wie die Kompetenzen des Unternehmens hierzu eingesetzt werden können (Schreyögg & Geiger 2016, S. 75). Elementare Beispiele für unternehmensstrategische Entscheidungen betreffen etwa die Reaktion auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel in Bezug auf Produkte (Bsp. E-Mobilität), Prozesse (Bsp. energiesparende Produktionsprozesse) und die damit verbundenen Investitionsentscheidungen in neue Standorte und Märkte. Hierzu setzen Unternehmen einen Strategieprozess ein, in dem Entscheidungsstrukturen, Organisationskultur und Kommunikation eine Rolle spielen. Im neueren Verständnis des Strategieprozesses ist dieser jedoch nicht als übergeordnete, lineare Planung zu verstehen, in der intern geplante Strategien top-down formuliert, umgesetzt und kontrolliert werden. Vielmehr sind die Unternehmen in einem ständigen Prozess der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit gefordert, die Unternehmensumwelt sowie interne Prozesse zu beobachten und Strategien im Dialog mit Anspruchsgruppen zu formulieren und umzusetzen. Auf diese Weise verschieben sich die Strategiefindung, -umsetzung und -überprüfung auf die Handlungsprämissen und die Identifikation potenzieller Risiken (Schreyögg & Steinmann 1987).

Ein solcher Strategieprozess schließt neben der Herstellung von Übereinstimmung mit den wirtschaftlichen Anspruchsgruppen (Kund:innen, Geschäftspartner:innen, Investor:innen etc.) und der Befolgung der Gesetze im Sinne der Legalität insbesondere auch ein Eingehen auf gesellschaftliche Erwartungen im Sinne einer Legitimität des Unternehmenshandelns ein (hierzu und im Folgenden Schreyögg & Koch 2015, S. 36 f., Walgenbach & Meyer 2008, S. 63 ff.). Auf diese Weise wird pragmatisch-instrumentelle Legitimität in wirtschaftlichen Tauschbeziehungen genauso zur strategischen Ressource wie moralische Legitimität im Sinne der bewertenden und verpflichtenden Dimension von Werten

und Normen. Letztere werden als Konzeptionen des Wünschenswerten befolgt. Hinzu kommt die kognitive Legitimität, nach der die »Wirklichkeit« des Unternehmenshandelns sinnhaft erschlossen wird, etwa indem Unternehmen die typischen Rollenerwartungen nachvollziehbar erfüllen. Ein umfassendes Beispiel für diese gesellschaftlichen Erwartungen sind derzeit und in der nächsten Zukunft vorrangig Zielstellungen der Nachhaltigkeit, welche die strategische Unternehmensführung in zahlreichen Großunternehmen beeinflussen. Zu diesen Erwartungen zählen nicht nur Erwartungen an die sozial-ökologische Vertretbarkeit von Unternehmenshandeln, sondern auch Aspekte der Ressourcenentwicklung und Gleichstellung (etwa Gleichstellung durch Quotierung von Aufsichtsratsmandaten) oder der Teilhabe an Entscheidungen durch Mitbestimmung und Partizipation (so beispielsweise Vitols 2011; Holst & Kirsch 2016; Kirsch 2018).

2.1 Strategische Unternehmensführung und Unternehmensverfassung

Eine strategische Unternehmensführung findet also nicht im luftleeren Raum statt, sondern ist in eine soziale Umwelt eingebettet, in der verschiedene Institutionen dem strategischen Handlungsraum der Unternehmung eine besondere Verfassung, eine Unternehmensverfassung, geben. Mit *Gerum* kann die »Theorie und Politik der Unternehmensverfassung [definiert werden, als die Beschäftigung mit zwei Fragen]:

- (1) Welche Interessen sollen die Zielsetzung und Politik der Unternehmung bestimmen bzw. welche bestimmen sie?
- (2) Welche institutionellen Vorkehrungen sind geeignet bzw. werden getroffen, um die Unternehmensaktivitäten auf die verfassungskonstituierenden Interessen auszurichten?« (Gerum 1992, Sp. 2481). Mit dem Begriff der »verfassungskonstituierenden Interessen« ist umschrieben, welche internen und externen Anspruchsgruppen vom Aktionär und Eigentümer über das Management und die Beschäftigten bis hin zum Staat und gesellschaftlichen Gruppen Einfluss geltend machen können. Mit dem Begriff der »institutionellen Vorkehrungen« werden die vielfältigen Regeln angesprochen, welche die Unternehmung als Kapitalgesellschaft und juristische Person rechtlich institutionalisieren, sowie die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt umgeben.

Die Unternehmensverfassung bindet also strategische Unternehmensführung an den historischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext einer »Unternehmenspolitik« (Kieser & Oechsler 2004), indem sie auf einen geregelten Ausgleich durchaus widerstreitender Interessen und Ansichten zielt. Dies hat viele Gründe: Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Managements

der Großunternehmen ist erheblich, und zwar nicht nur allein aufgrund der Unternehmensgröße und den dementsprechend in diesen Unternehmen gebündelten Ressourcen. Hinzu kommen auch die mit Unternehmensaktivitäten verbundenen positiven und negativen Externalitäten, d. h. den sozialen und wirtschaftlichen Folgen des Unternehmenshandelns für Dritte (Scherer & Palazzo 2011). Auf diese Weise stehen insbesondere Großunternehmen in vielfältigen Beziehungen mit ihrer sozialen Umwelt, in der sie wirtschaftliche Macht und politischen Einfluss genauso geltend machen können (grundlegend schon Weber 1980, S. 542f.) wie sie gesellschaftliche Vorleistungen (etwa Bildung, Infrastruktur) in Anspruch nehmen (Crane & Matten 2016, S. 45ff.).

Diese allgemeine Bestimmung der Unternehmensverfassung kann in Analogie zu politischen Verfassungen ergänzt werden, indem die elementaren Funktionen der Unternehmensverfassung unterschieden werden. Zunächst regelt die Unternehmensverfassung die Grenzen ihres Geltungsbereiches, indem die einzubeziehenden Akteure und Themen festgelegt werden. In der Unternehmensverfassung sind dies vorrangig die Unternehmensleitung, die Anteilseigner:innen und die Arbeitnehmer:innen. Zugleich werden im Sinne einer Ordnungsfunktion die Rechte und Befugnisse der entsprechenden Gremien sowie die zulässigen Formen der Konfliktaustragung festgelegt. In der Unternehmensverfassung kommt dies in den Leitungs- und Kontrollkompetenzen von Organen wie Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung zur Geltung. In Bezug auf die Kontrollfunktion wird eine Trennung verschiedener Befugnisse vorgenommen, welche die Machtausübung einzelner Organe beschränken können (etwa die Trennung von Aufsichtsrat und Vorstand). Die Integrationsfunktion zielt darauf ab, die Beteiligten zusammenzuführen, indem sie an der Entscheidungsfindung partizipieren können. Hierzu zählen vorrangig im vorliegenden Zusammenhang die Mitbestimmung der Beschäftigten, aber auch Auskunftsrechte der Aktionäre. Schließlich sind Regeln auch im Sinne einer Anpassungsfunktion einer Veränderbarkeit im Sinne der Ermöglichung eines geordneten Ablaufes zu unterwerfen, ohne jedoch die Stabilität, Berechenbarkeit und Durchsetzbarkeit getroffener Vereinbarungen zu untergraben (Schewe 2015, S. 3ff.). Daher rührt auch das komplexe Zusammenspiel aus Zielkonflikten und Zielkongruenzen in der Unternehmensverfassung: Einerseits können verschiedene Ziele der Unternehmensverfassung in Konflikt miteinander geraten; andererseits bestehen Konflikte über und um Ziele, auch und gerade im gesellschaftlichen Zusammenhang. In dynamischer Perspektive des unternehmungspolitischen Prozesses ist zudem weder eine abschließende Liste von Anspruchsgruppen noch der Regeln zu erwarten.

Tabelle 1

Konflikte zwischen und innerhalb von Anspruchsgruppen

	Eigenkapital-geber:in	Management	Arbeitnehmer:in	Fremdkapital-geber:in
Eigenkapital-geber:in	Kleinaktionär:in vs. Blockholder:in			
Management	Gewinn- verwendung	Ressort- konflikte		
Arbeitnehmer:in	Verteilung der Wertschöpfung	Beschäftigung, Restrukturierung	Aufstieg	
Fremdkapital-geber:in	Rücklagenhöhe	Investitionen	Sicherung des Unternehmens	Rückzahlungs- fristen

Quelle: nach Schewe, 2015, S. 31 ff.

Betrachtet man die Unternehmensverfassung aus der Perspektive der Mitbestimmung, stößt allerdings eine unmittelbare Analogie zum demokratischen Verfassungsstaat auf elementare Grenzen. Zunächst sind nicht alle Akteure mit gleichen, elementaren Rechten ausgestattet; diese sind überdies nicht nur an die Verfügbarkeit ökonomischer Ressourcen gebunden, sondern auch in eine entsprechende Rangfolge gebracht. Mithin unterscheidet sich der Blick auf die Unternehmensverfassung je nach der Perspektive der jeweils in den Vordergrund gestellten Interessengruppe: Eigentümer:innenperspektive, Leitungsperspektive oder Arbeitnehmer:innenperspektive (Schewe 2015, S. 22).

Daher erscheint für die Systematisierung der mitbestimmten Unternehmensverfassung der weiter gefasste Begriff der Arena aus der Mitbestimmungsforschung ratsam (Müller-Jentsch 1997; siehe aber Müller-Jentsch 2017, S. 56). Grundsätzlich ist eine Arena als ein gesellschaftlicher Raum der »geregelten Konflikt-austragung« zu verstehen, in welchem die hierzu legitimierten Akteure ihre Interessenkonflikte unter Zuhilfenahme der rechtlich zulässigen Vertretungs- und Verhandlungsformen in Regelungen und Verträge überführen. Aus diesem Konzept der Arena lassen sich die zentralen Elemente destillieren, die für eine Bestimmung des Handlungsraums der Unternehmensverfassung relevant sind: Akteure, Regeln und Ressourcen. Die Akteure sind vor allem das Management, die Eigentümer:innen sowie die Arbeitnehmer:innen und ihre Vertretungen – aber auch Dritte wie der Staat und seine Agenturen oder zivilgesellschaftliche Akteure und die mediale Öffentlichkeit – die sich in ihren jeweiligen Beziehungen und ihrer Positionierung zueinander innerhalb der Arena in Bezug auf die im Konflikt stehenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen formieren. Die

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Regeln lassen sich in prozedurale und substanzielle Regeln unterscheiden. Prozedurale Regeln (Satzung, Mitbestimmungsrechte, Managemententscheidung oder gesetzliche Regeln) stellen die Spielregeln dar, unter denen die substanziellen Regeln (Dividendenausschüttung, Kapitalerhöhungen oder Managementvergütungen) gemacht werden. Die Ressourcen bestehen aus den materiellen, organisatorischen, rechtlichen und ideellen Handlungsressourcen und -restriktionen der Akteure, die diese in den Prozess der Regelfindung und -durchsetzung einbringen können. Im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung sind dies etwa die Finanzmittel der Eigentümer, die Kompetenzen des Managements, aber auch das Arbeitsvermögen der Beschäftigten.

Eine Arena wird diesem Konzept zufolge dann als institutionalisierter Handlungsraum anzusehen sein, wenn über die für die Konfliktaustragung einzusetzenden prozeduralen Regeln Einigung erzielt ist, d. h. der Zugang von Akteuren, die Zulässigkeit von Konfliktgegenständen, der vorgeschriebene Verfahrensablauf, aber auch die einsetzbaren Ressourcen festgelegt sind. Sofern diese prozeduralen Regeln institutionalisiert sind, stehen sie den Akteuren als routinisierte Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, die sie zur Konfliktlösung einsetzen können (Müller-Jentsch 1997).

Es ist zweckmäßig, die vielfältigen prozeduralen Regeln der Unternehmensverfassung weiter zu ordnen. Eine Möglichkeit bietet die Unterscheidung wie sie von Werder vorgenommen wird, der zwischen einer »Innensicht« und einer »Außensicht« unterscheidet. In der Innensicht bezieht sich die Unternehmensverfassung auf den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung der Unternehmen, wie er in den Unternehmensorganen wie Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung zum Ausdruck kommt. In der Außensicht geht es um das Verhältnis zwischen der Unternehmensführung und den Anspruchsgruppen [auch Bezugsgruppen, Interaktionsgruppen, Stakeholder] des Unternehmens, allen voran den Aktionären [shareholders] (Werder 2015, S. 3f.).

Eine weitere Möglichkeit setzt bei der Art der Regeln der Unternehmensverfassung an, in der insbesondere zwischen formal-gesetzlichen Regeln im engeren Sinne und gesellschaftlichen Erwartungen im weiteren Sinne unterschieden werden kann. So stellt beispielsweise Schewe (2015, S. 102) lapidar fest: »*Kapitalgesellschaften sind stets juristische Personen, rechtlich selbständig und somit Träger von Rechten und Pflichten.*« Genauer betrachtet sind Gesetze und Rechtsprechung aus verschiedenen Rechtsgebieten, neben dem Gesellschaftsrecht auch Mitbestimmungsrecht, Wettbewerbs-, Kapitalmarkt- und Verbraucherschutzrecht, zu berücksichtigen. Relevanz haben auch die privatautonome Regelung der internen Unternehmensverfassung in Gesellschafterverträgen, Satzungen, Geschäftsordnungen und – für die Mitbestimmung der Beschäftigten von besonderer Bedeutung – Regeln der kollektiven Privatautonomie, die sich aus kollektivvertraglichen Vereinbarungen zwischen Unternehmen und dazu

befähigten Anspruchsgruppen ergeben (Gerum 1992, Sp. 2480). Berücksichtigt man auch gesellschaftliche Erwartungen an die Unternehmensführung, so wie sie etwa in den Diskussionen um soziale Verantwortung von Unternehmungen zum Ausdruck kommen, geraten auch Regeln in den Blick, die nicht formal festgelegt sind, sehr wohl aber Unternehmensentscheidungen beeinflussen können und zum Gegenstand von Verhandlungen in den Unternehmensgremien werden können (Kühl 2011).

2.2 Theoretische Perspektiven der Unternehmensverfassung

Berührt die Unternehmensverfassung auf diese Weise grundlegende Fragestellungen der Unternehmensführung und -strategie, so ist eine Einheitlichkeit in theoretischen Perspektiven und Sichtweisen nicht zu erwarten. Stark vereinfacht lassen sich zwei große Gruppen von Ansätzen unterscheiden (Schewe 2015, S. 21, 67 f.; Schreyögg & Koch 2015, S. 40f.): Während institutionenökonomische Ansätze in den Vordergrund rücken, welche ökonomischen Ursachen und Wirkungen verschiedene Regeln der Unternehmensverfassung haben, betrachten politisch-institutionelle Zugänge die gesellschaftlichen Bedingungen und Prozesse, aus denen solche Regeln erwachsen, die Managementhandeln und -verhalten begrenzen, regulieren und ermöglichen:

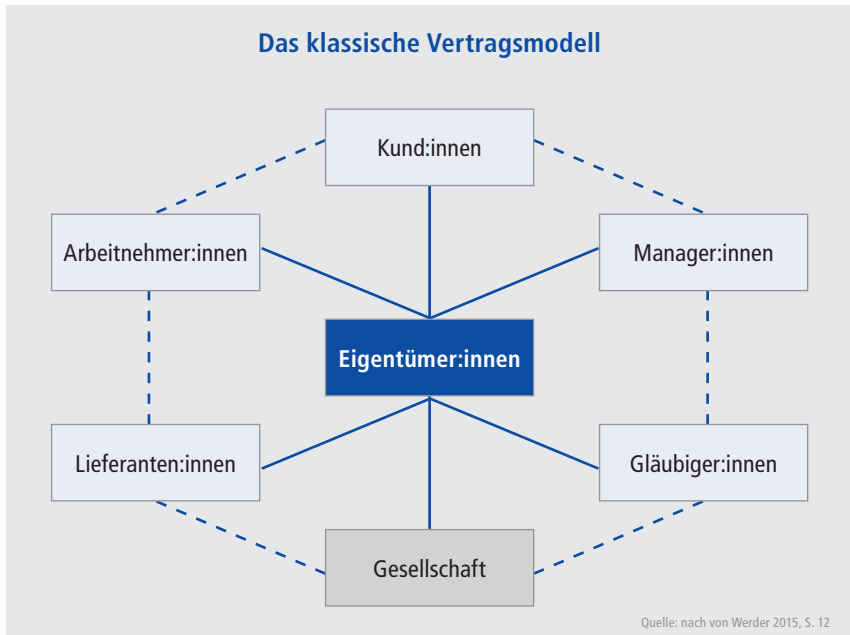
- **Institutionenökonomische Ansätze** konzentrieren sich überwiegend auf die optimale Ausgestaltung der bilateralen Verträge (etwa zwischen Kapitaleigner:innen mit der Unternehmensleitung) im Hinblick auf die Maximierung des Residualeinkommens. Entsprechende Teiltheorien stellen die Theorie der Verfügungsrechte, die Prinzipal-Agenten-Theorie oder der Transaktionskostenansatz dar.
- **Politisch-institutionelle Ansätze** betrachten die Unternehmensverfassung als Ergebnis der Konfliktaustragung in und um die Unternehmung, an der Anspruchsgruppen (Stakeholder) mit je unterschiedlichen Zielsetzungen und je nach Beitrags- und Anreizkonstellation teilnehmen (bspw. Aktionäre, Fremdkapitalgeber, Beschäftigte). Die vorgefundenen Regelungen der Unternehmensverfassung sind dann oft als Ergebnis der Ausbildung von Koalitionen zu verstehen. Entsprechende Ansätze werden oft auch als Konflikt-, Koalitions- oder Stakeholder-Modelle bezeichnet.

Institutionenökonomische Ansätze lassen sich im weitesten Sinne als Weiterentwicklungen des klassischen Vertragsmodells interpretieren. Das klassische Vertragsmodell betrachtet die Unternehmung als ein Bündel von Verträgen zwischen den Eigentümer:innen der Unternehmung und verschiedenen Vertrags-

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

partner:innen wie etwa den Beschäftigten, Kreditgeber:innen oder Kund:innen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2



Das klassische Vertragsmodell argumentiert mithin von vornherein aus Perspektive des Eigentümers bzw. der Eigentümerin, verstanden im Sinne eines Eigentumsunternehmer:innentums, bei dem der oder die alleinige Anteilseigner:in das wirtschaftliche Risiko der Unternehmung trägt und hierfür das sog. Residualeinkommen erhält, welches nach Zahlung aller vertraglich vereinbarten Kontrakteinkommen übrig bleibt (Gewinn) (Schreyögg & Koch 2015, S. 41 ff.). Diesem Modell liegt grundsätzlich eine neoklassische Modellwelt der Marktkoordination auf vollständigen Märkten zwischen den vertragsschließenden Parteien zugrunde. Auch wenn dieses Modell als Grundorientierung insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen für einzelne Fragen durchaus Plausibilität beanspruchen mag, stellen die heutigen institutionenökonomischen Überlegungen zur Unternehmensverfassung mehr oder weniger deutliche Abweichungen von diesem Modell dar. Dies liegt daran, dass insbesondere das als Aktiengesellschaft verfasste Großunternehmen nur wenig mit einem eigentümer:innen geführten Kleinunternehmen in Form der Personengesellschaft gemein hat. Es ist eine

Korporation, d. h. als Kapitalgesellschaft, als juristische Person mit beschränkter Haftung der Eigentümer:innen ausgestattet.

Drei miteinander verbundene Entwicklungen sind hierbei bei der Ausbildung des heutigen Großunternehmens als Korporation zu verstehen: die Risikoteilung bei beschränkter Haftung, die Kapitalmobilisierung und die Trennung von Eigentum und Kontrolle. Beschränkte Haftung meint, dass mehrere Kapitaleigner:innen in eine Unternehmung investieren können, ohne – jenseits ihrer einzelnen Einlage – für die Verluste oder Verbindlichkeiten des Unternehmens haftbar gemacht zu werden (zur Herausbildung Djelic 2013). In Bezug auf die verfasste Kapitalgesellschaft ist dieser Anteil die Aktie oder der Gesellschafteranteil, der einen Anteil am Gewinn verbrieft.

Mit Kapitalmobilisierung ist gemeint, dass auf der Grundlage des Rechtsinstituts der beschränkten Haftung des »Garantiekapitals« die Finanzmittel für spezifische Investitionen mit langfristiger Kapitalbindung gemeinschaftlich, d. h. von mehreren Geldgeber:innen, aufgebracht werden. Die Aktiengesellschaft ermöglicht beispielsweise die Zusammenlegung vieler Anteile und die Einbeziehung »kleiner« Vermögensbeträge. Die kombinierte Wirkung beider Entwicklungen wird vor allem mit der Industrialisierung zwischen Ende des 19. Jahrhunderts und der Mitte des 20. Jahrhunderts veranschaulicht (in Deutschland etwa durch die Aktiennovelle 1870: Ende des staatlichen Konzessionssystems), in der zur Bewerkstelligung des mit Eisenbahnbau und den Aktivitäten in ähnlichen Industriezweigen verbundenen Technologieschubes Finanzmittel in großem Umfang aufzubringen waren, über die ein:e einzelne:r Unternehmer:in (oder auch der Staat) nur selten verfügte (etwa schon Hilferding 1923). Es gibt aber auch einzelne Vorläufer aus der Kolonialzeit (zum Beispiel East-India Company) aus dem 17. Jahrhundert (Bakan 2005). Mit der Expansion von Kapitalgesellschaften im Zuge der Industrialisierung bildeten sich entsprechende Sekundärmärkte für die Beteiligung an inkorporierten Unternehmen aus, die Aktienbörsen, die es als sog. Markt für Unternehmenskontrolle zugleich dem:der einzelnen Kapitalgeber:in und auch der Aktiengesellschaft selbst eine Streuung des Risikos (»Risikoteilung oder Diversifikation«) gewähren, was die Exit-Option durch Veräußerung seiner Anteile einschließt (Picot et al. 2015, S. 353ff).

Die Trennung von Eigentum und Kontrolle schließlich zielt auf die unabhängige Rechtsfähigkeit der gegründeten Gesellschaft als juristische Person und die damit verbundene allmähliche Ausdifferenzierung eines professionalisierten Managements komplexer Leistungserstellung ab. Anders als der bzw. die Eigentümerunternehmer:in, die zugleich Führer:innen auf wirtschaftlichem Gebiet (Charisma), Innovator:in (»kreative Zerstörung«) und Risikoübernehmer:in (Vermögen, Person) sein konnte (Windolf 2010, S. 26), treten nunmehr professionelle Manager:innen hinzu. Dies hat im Begriff des »Managementkapitalismus« seinen Ausdruck gefunden (Berle & Means 2007 [1932]): »Dort wo

Eigentum ausreichend verteilt ist, kann das Management eine sich selbst unterhaltende Körperschaft werden, auch wenn sein Anteil am Eigentum unbedeutend ist. Diese Form von Kontrolle kann zutreffend Managementkontrolle genannt werden.« (eig. Übersetzung Berle & Means 2007, S. 82). Die Trennung von Eigentum und Kontrolle ist nicht immer und überall in Reinform zu beobachten und unterliegt bestimmten Kriterien ihrer Beurteilung. Bis heute gibt es Großunternehmen, die im mehrheitlichen Eigentum von Familien sind. Zudem sind neben dem Streubesitz vieler Kleinanleger:innen nach wie vor verschiedene Arten von Eigentümer:innen- und Managementeinfluss zu unterscheiden, da Anteile an Unternehmen von privaten Unternehmern und anderen Unternehmen gehalten werden können, was unter anderem zu sog. Blockholdings, Pyramiden, Überkreuzverflechtungen und personalen Netzwerken führt. Allerdings ermittelten Berle und Means (2007), dass bereits 1929 in den USA die Mehrheit der Unternehmen der Managementkontrolle unterlagen, d. h. die Eigentümer:innen halten Aktien in sog. Streubesitz (jeweils <1% Anteil). Die so geführten Großunternehmen verfügen nicht nur über besonders großes Anlagevermögen und hohe Liquidität, sondern gehen ihrerseits finanzielle und personelle Verflechtungen untereinander ein. Einzelne Managementteams können darauf abzielen, im Sinne eines Empirebuildings ihre Einflussosphäre zu vergrößern, etwa indem statt Dividendenzahlungen die Gewinne einbehalten werden (Windolf 2010, S. 26ff., Berle & Means 2007).

2.3 Institutionenökonomische Ansätze

Aus institutionenökonomischer Sicht stellt sich nun die Frage, wie die Unternehmensverfassung zu gestalten ist, wenn die große Kapitalgesellschaft nicht mehr mit dem klassischen Vertragsmodell adäquat erfasst werden kann. Hierzu werden verschiedene institutionenökonomische Ansätze in Anschlag gebracht, insbesondere aber die Theorie der Verfügungsrechte, die Transaktionskostenanalyse und die Prinzipal-Agenten-Theorie.

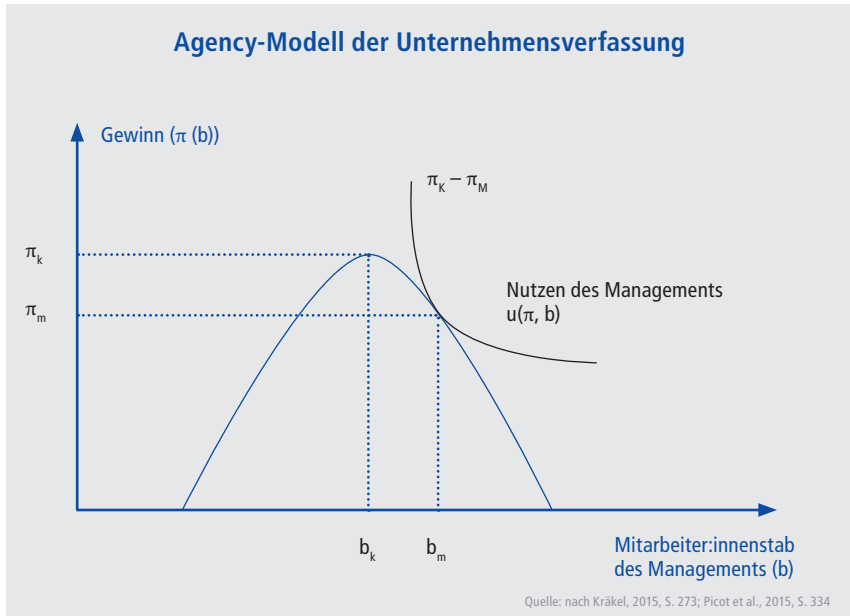
Die Theorie der Verfügungsrechte dient vor allem der grundlegenden Unterscheidung verschiedener Möglichkeiten, um Einfluss auf die Verwendung ökonomischer Ressourcen zu erlangen (hier und im Folgenden: Schewe 2015, S. 51 ff.). Im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung bezieht sich dies in erster Linie auf die Verfügung über Finanzmittel einschließlich ihrer in Anlagevermögen gebundenen Formen. Hieraus ergibt sich dann als Leitfrage in Bezug auf die Unternehmensverfassung: Welche Rechtsform ist wirtschaftlich sinnvoll? Es werden im Wesentlichen vier Rechte der Verfügung über eine Ressource unterschieden: das Recht des Gebrauchs (usus), d. h. die Ressource kann benutzt

werden, das Recht des Ertrags (fructus), d. h. die Erträge, die aus einer Ressource erzielt werden, das Recht der Änderung (abusus) an Form und Substanz einer Ressource und das Übertragungsrecht (succesionis), d. h. die Verfügungsrechte zu übertragen. In Bezug auf die Unternehmensverfassung sind diese Rechte einerseits ihrerseits institutionalisiert, etwa in der spezifischen Eigentumsordnung, andererseits werden sie von anderen Institutionen in unterschiedlichen Graden beschränkt. Deutlich wird letzteres etwa an den rechtlichen Vorgaben, die Unternehmen unterschieden nach Rechtsform und Unternehmensgröße gemacht werden. So unterliegen kleine, eigentümergeführte Unternehmen beispielsweise anderen Pflichten in Bezug auf die Veröffentlichung von Unternehmensinformationen oder die Mitbestimmung der Beschäftigten als die großen Kapitalgesellschaften.

Der Einsatz und die Durchsetzung der Verfügungsrechte sind jeweils mit Transaktionskosten verbunden (Williamson 1985), d. h. es müssen Such-, Informations-, Verhandlungs-, Vertrags- und Überwachungskosten und Durchsetzungskosten in unterschiedlicher Höhe und Art aufgebracht werden. Diese können auch als Kosten der Kontrahierung verstanden werden, und zwar im Sinne von Teilnahmekosten für den Markttausch und speisen sich aus Informationsasymmetrien, begrenzter Rationalität und Informationsverarbeitung sowie opportunistischem Verhalten bei Vorliegen vertrags- bzw. beziehungspezifischen Investitionen der Vertragsparteien. Als Leitfrage kann hier dienen, welche Entscheidungsverfahren und -strukturen minimieren die Transaktionskosten? Ein Anwendungsfeld in Bezug auf die Unternehmensverfassung ist etwa die Frage nach der Internalisierung von Geschäftsvorgängen durch Übernahme entsprechender Unternehmen (bspw. Zulieferunternehmen) bzw. ihre Externalisierung (bspw. durch Auslagerung). Ein zentraler Aspekt ist in diesem Zusammenhang auch die Form der Kontrahierung von Arbeitsleistung, etwa durch Arbeitsvertrag (»internalisiert«) oder Werkvertrag (»externalisiert«).

Der dominante Theoriestrang institutionenökonomischer Überlegungen stellt die Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen & Meckling 1976, 1979) dar. In Anlehnung an das klassische Vertragsmodell wird hier vor allem die bilaterale Beziehung zwischen einer auftraggebenden Person (Eigentümer:in als »residual claimant«) und einer auftragnehmenden Person bei Vorliegen von Transaktionskosten modelliert. Eine Agency-Beziehung ist ein Vertrag, bei dem eine (oder mehrere) Person (der Prinzipal) eine andere Person (Agent) beauftragt, im Sinne ihrer Interessen einen Dienst auszuführen, welcher ein gewisses Maß an Entscheidungsmacht auf den Agenten überträgt. Im Zusammenhang der Unternehmensverfassung bezieht sich diese Agency-Beziehung im Wesentlichen auf die Kontrahierung von Managementleistungen und hier allen voran auf die Frage der Managementvergütung (zu neueren Varianten der Thematisierung s. Bebchuk & Fried 2003; Hong et al. 2016).

Abbildung 3



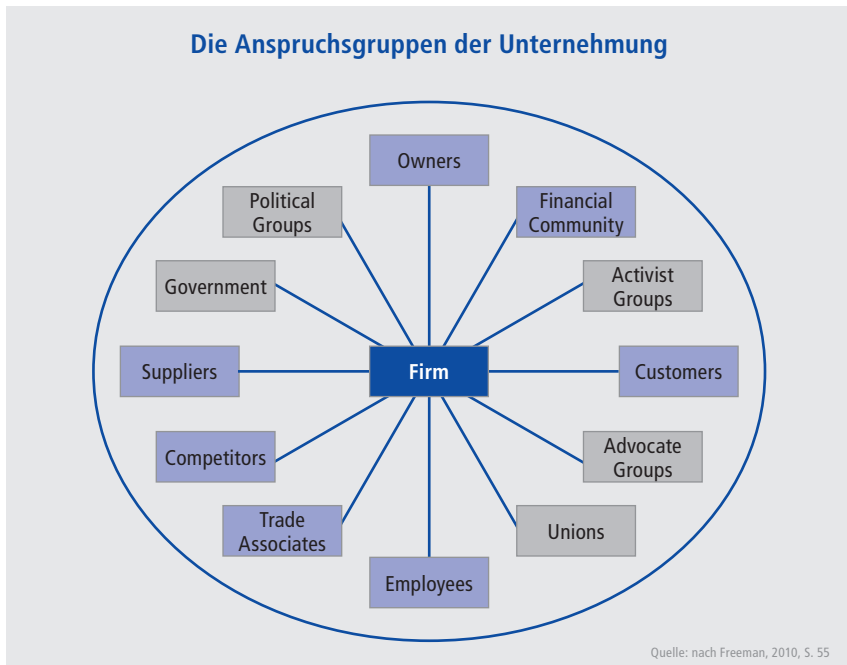
Das sog. »agency problem« der Unternehmensverfassung besteht dann darin, dass dem Prinzipal (dem:der Aktionär:in) ein Residualverlust entsteht, da Prinzipal und Agent (der:die Manager:in) verschiedene Ziele haben und über je unterschiedliche Informationen verfügen, was durch Überwachungskosten und Anreize ausgeglichen werden muss, die ihrerseits sog. »agency costs« verursachen. Zur Leitfrage wird in diesem Ansatz, wie die Kapitalgeber:innen durch die Kontrakte mit den Manager:innen sicherstellen können, dass sie eine maximale Rendite für ihre Anteile bei minimalen agency costs erhalten. Mit anderen Worten: Die Mobilisierung großer Finanzmittel zur Realisierung von Geschäften mit hohen Skaleneffekten verursacht einen Aufwand, der durch die Aufteilung der Verfügungsrechte zwischen Eigentümer:innen und Manager:innen bei Informationsasymmetrie und gegenläufigen Interessen entsteht.

2.4 Politisch-institutionelle Ansätze

Politisch-institutionelle Ansätze setzen grundsätzlich bei der Inkorporation der großen Kapitalgesellschaft als juristische Person an, die ihrerseits in einem

gesellschaftlichen und politischen Kontext steht. Anders also als die institutionenökonomischen Ansätze, die eine Art Restitution des:der Eigentümer:in leisten wollen, nicht zuletzt auch um damit die Konsistenz der Unternehmensverfassung mit der sonstigen ökonomischen Modellwelt aufrechtzuerhalten, wenden sich politisch-institutionelle Ansätze unbefangener dem strategischen Management des Großunternehmens zu. Das heißt nicht, dass etwa den Aktionär:innen der Aktiengesellschaft keine besondere Bedeutung für die Zielbildung im Großunternehmen zukäme, sie sind allerdings nicht mehr die allein maßgebliche Anspruchsgruppe der Theoriebildung (Freeman et al. 2004). Stattdessen werden verschiedene Stakeholders (Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen) unterschieden. Dies sind Personen, Gruppen, Organisationen oder Netzwerke, welche in einer besonderen Situation von Handlungen oder Entscheidungen des Unternehmens positiv oder negativ betroffen sind, oder deren Rechte die Unternehmung respektieren sollte (Crane & Matten 2016, S. 59). Aus Sicht des Managements der Unternehmung sind dies etwa Gruppen, die für den wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben der Unternehmung relevant sind.

Abbildung 4



Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Aus Sicht einer umfassenden Perspektive der Koalitionsbildung sind hierzu alle Gruppen zu zählen, die im Sinne eines weiten Begriffes der Unternehmensverfassung einen impliziten oder expliziten Vertrag mit der Unternehmung unterhalten. Die Regelungen der Unternehmensverfassung sind dann weniger als Optionen zu verstehen, die Verträge der Unternehmung so zu gestalten, dass die Residualeinkommen der Eigentümer:innen maximiert werden. Sie stellen eher Instrumente dar, die dabei helfen, in Unternehmungen Entscheidungen herbeizuführen, die in Bezug auf wahrgenommene Zielkonflikte, unter Nutzung von eingrenzenden Strukturen und Verfahren, für die Beteiligten akzeptable Alternativen und Ergebnisse liefern und das Anreiz-/Beitrags-Gleichgewicht wiederherstellen; so etwa durch Ausgleichszahlungen oder Verhandlungen (Schewe 2015, S. 21; Kieser & Walgenbach 2010; grundlegend Cyert & March 1992).

Speziell aus einer Konfliktperspektive können auch alle Gruppen dazu gezählt werden, die genug Macht geltend machen zu können, um Unternehmungsentscheidungen zu beeinflussen. Hierbei können Konflikte innerhalb der Unternehmensverfassung, die im Wesentlichen als Abweichungen vom Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Mitglieder betrachtet werden können und bei denen ein Konfliktmanagement zur Herstellung des Gleichgewichts auf Grundlage des institutionalisierten Regelwerks der Verfassung beiträgt, von Konflikten um die Unternehmensverfassung unterschieden werden, die aus dem Widerspruch zwischen jeweils legitimen Zielen externer Ansprüche folgen und den Wandel der Regeln der Unternehmensverfassung bestimmen. In gewisser Hinsicht gehen diese Ansätze schon auf die Schlussfolgerungen von Berle und Means zurück, welche eine umfassende Rechenschaftspflicht (accountability) der Aktiengesellschaft (corporation) als rechtliche Institution gefordert haben. Dies schließt eine Treuhandpflicht der Manager:innen im Interesse der passiven Aktionäre (security owners) genauso ein wie die Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft (community) für eine faire Bezahlung, vernünftige Produkte und Stabilität zu sorgen (Berle & Means 1932, S. 309 ff.). Neuere Ansätze betonen demgegenüber noch stärker die politische Entstehung der Großunternehmen und leiten daraus auch eine Verpflichtung zu ihrer Regulierung ab.

Zugleich ist die Gruppe der Stakeholder-Ansätze deutlich heterogener. So können normative Perspektiven (»Warum sollen Unternehmen Anspruchsgruppen beachten?), von deskriptiven Perspektiven (»Berücksichtigen Unternehmen die Anspruchsgruppen und wenn ja wie?«) und instrumentellen Perspektiven (»Warum zahlt es sich für Unternehmen aus Anspruchsgruppen zu berücksichtigen?«) unterschieden werden. Insgesamt werden die Beiträge der verschiedenen Spielarten der Stakeholder-Theorie darin gesehen, dass sie die Rechte und legitimen Interessen weiterer Anspruchsgruppen als den Aktionär:innen explizit thematisieren und auf diesem Wege auch einen erweiterten Blick auf die Verantwortung des Managements geben, und zwar insbesondere mit Blick auf den sog.

»shareholder value«-Ansatz der Unternehmensführung. Des Weiteren bieten solcherart Perspektiven eine kontextualisierte Betrachtung der Unternehmensverfassung, die historische Entwicklungen genauso reflektiert wie die Internalisierung externer Effekte. Nicht zuletzt aus Mitbestimmungsperspektive ist die Stakeholder-Perspektive von Bedeutung, da die Partizipation und Mitbestimmung im Sinne einer »stakeholder democracy« thematisiert wird (Friedman & Miles 2006, S. 3 ff.).

2.5 Wiederholungsfragen

Frage 1: Wie können sich externe Stakeholders Gehör verschaffen, um in Entscheidungsprozessen tatsächlich berücksichtigt zu werden?

Frage 2: Die »Stewardship«-Theorie sieht Manager:innen nicht nur als eigentzorientiert, sondern als »ehrliche Makler:innen«, die die Unternehmung als Ganzes im Blick haben und die Ansprüche von verschiedenen Gruppen fair ausbalancieren: Halten Sie das für realistisch?

Frage 3: Wie wird die Unternehmensverfassung aus der Sicht der Institutionenökonomie und der politisch-institutionellen Perspektive jeweils betrachtet? Benennen sie Unterschiede!

Frage 4: Die Managementkontrolle großer Unternehmen wird oft als problematisch angesehen: Bewerten Sie diese Kritik! Welche Vorteile einer Managementkontrolle bietet diese Ihrer Meinung nach?

Frage 5: Vergleichen Sie die beiden Zitate: Was bringen Sie zum Ausdruck? Wo sehen Sie Unterschiede und Gemeinsamkeiten?

»The economic power in the hands of the few persons who control a giant corporation is a tremendous force which can harm or benefit a multitude of individuals, affect whole districts (...). The organization which they control have passed far beyond the realm of private enterprise — they have become more nearly social institutions.« (Berle and Means 1932: 46)

»The corporation has always been a political creation – the state granted the corporation the benefit of limited liability in order to facilitate the accumulation of capital. (...) Corporate power and responsibility are matters of public concern.« (Brammer et al. 2012, S. 6)

3 Formale Struktur der Unternehmensverfassung

Um die konkrete Ausgestaltung und Wirkmechanismen der Unternehmensverfassung auf die strategische Unternehmensführung unter der Bedingung der beschränkten Haftung in Verbindung mit der Trennung von Eigentum und Kontrolle zu verstehen, lassen sich drei Aspekte der Unternehmenskontrolle unterscheiden (Lutz & Eberle 2008, S. 577):

1. die internen Kontrollmechanismen innerhalb des dem Unternehmen gesetzten institutionellen Rahmens, d.h. im Wesentlichen die Organe des Unternehmens (Bsp. Verwaltungs- oder Aufsichtsrat als zentrale Kontrollinstanz gegenüber dem Management),
2. die externen Kontrollmechanismen durch externe Akteure und Marktkräfte, d.h. an zentraler Stelle der Kapitalmarkt als Markt für Unternehmenskontrolle, und
3. an der Schnittstelle zwischen Innen und Außen die diversen Prüf- und Kontrollinstanzen, welche die Kontrolle durch die Bereitstellung von Informationen über das Unternehmen ausüben: insbesondere aber die Professionen, beispielsweise die Rechnungsprüfung, Analysten und ähnliche, welche die Finanzsituation eines Unternehmens kommunizieren.

Um die Unternehmensorgane zweckmäßig zu unterscheiden, sind zunächst die elementaren Organisationseinheiten zu bestimmen, die eine unternehmensstrategische Bedeutung erlangen: Betrieb, Unternehmen und Konzern (Bachner et al., 2012). Als Betrieb kann diejenige organisatorische Einheit betrachtet werden, innerhalb derer Unternehmer:innen allein oder zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mithilfe sächlicher und immaterieller Mittel bestimmte arbeitstechnische Zwecke verfolgen. Ein Unternehmen ist die organisatorische Einheit, mit der Unternehmer:innen ihre wirtschaftlichen oder ideellen Ziele verfolgen; ein Unternehmen kann einen oder mehrere Betriebe haben, es können auch mehrere Unternehmen einen gemeinsamen Betrieb unterhalten. Die (Kapital-)Gesellschaft (als Rechtsträger) und das Unternehmen sind identisch. Ein Konzern ist die Zusammenfassung rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher Leitung (§ 18 Abs. 1 AktG), die wiederum nach zwei Formen unterschieden wird: (1) dem Vertragskonzern (§ 291 AktG), in dem ein sog. Beherr-

schungsvertrag die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Gesellschaften festlegt, sowie (2) dem faktischen Konzern, in dem sich die Abhängigkeitsverhältnisse mittelbar aus den tatsächlichen Eigentumsanteilen erschließen. Die Unternehmensverfassung zielt vorrangig auf das Unternehmen, einschließlich des bei Großunternehmen oft anzutreffenden Falls der Konzernierung. Dies bedeutet nicht, dass nicht auch Betriebe Gegenstand von Verhandlungen in den Organen der Unternehmung sein können, so etwa die Frage von Betriebsgründungen und -schließungen, allerdings bleiben rein betriebliche Belange aus der Arena formal zunächst ausgeschlossen.

Innerhalb der Unternehmen konzentriert sich die folgende Darstellung wiederum auf die große Kapitalgesellschaft, d. h. im Wesentlichen die Aktiengesellschaft (AG) und – mit Abstrichen – die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Die Besonderheiten anderer Kapitalgesellschaften und Rechtsformen, etwa den Genossenschaften (eG), öffentlichen Rechtsformen, Personengesellschaften (GbR, OHG) und auch Mischformen aus Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft (GmbH & Co. KG, AG & Co. KG, Stiftung & Co. KG, Plc & Co KG) bleiben hier außen vor. Ein besonderer Hinweis sei hier auf die Regelungen für die Personengesellschaften, einschließlich der Mischformen, gegeben, die jenseits der Betriebsverfassung keine mitbestimmungsrelevanten Organe vorsehen, auch wenn die Belegschaften solcher Gesellschaften durchaus groß sein können. Für die anderen Gesellschaftsformen folgen die Mitbestimmungsregeln vergleichbaren Regelungen wie für die Aktiengesellschaft. Zusammen mit der Europäischen Aktiengesellschaft (SE, Societas Europaea) werden die Mischformen aus Personengesellschaft und Kapitalgesellschaft jedoch noch einmal aufgegriffen, wenn es um die Frage der Mitbestimmung bei Auslandsunternehmen geht.

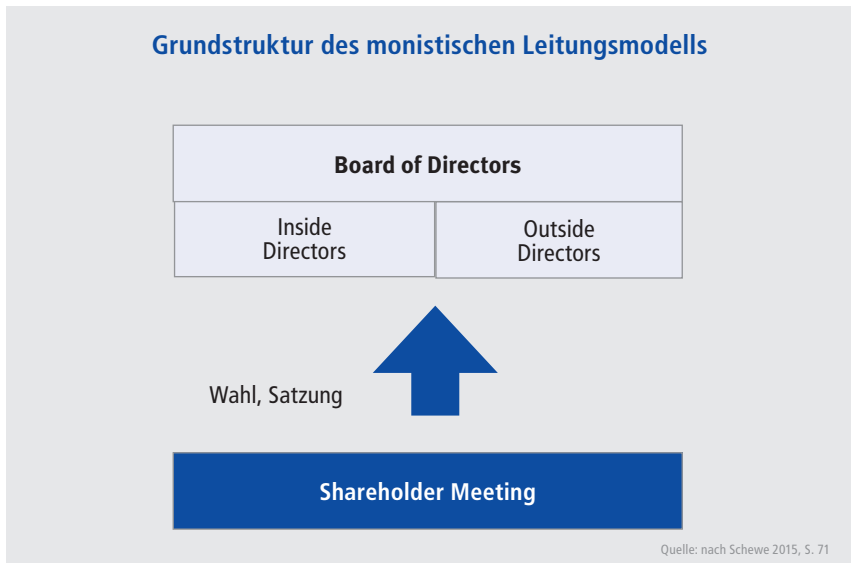
Die Organisation der Unternehmensführung lässt sich mit den Begriffen des Leitungsmodells und der Leitungsorganisation weiter differenzieren (hier und im Folgenden Werder 2015, S. 52 f., Schewe 2015, S. 65 ff.). Das Leitungsmodell (oder auch Spitzenorganisation) stellt die rechtliche Rahmensetzung für die Zusammensetzung der wesentlichen Organe der Unternehmensführung dar sowie die Verteilung ihrer Befugnisse und Pflichten, insbesondere aber der Leitungskompetenz (Geschäftsführung, Vertretung nach Außen), der Kontrollkompetenz (Besetzung der Leitungsorgane, Aufsicht) und der Interessenvertretung (Mitbestimmung bei der Besetzung der Organe). Die Leitungsorganisation ist enger gefasst und umschreibt die Zuständigkeit und Zusammenarbeit zur Unternehmensführung innerhalb des Leitungsorgans selbst (organintern, Bsp. Vorstandsressorts) sowie gegenüber Dritten (organübergreifend, Bsp. Leitung einer Organisationseinheit).

3.1 Dualistisches und monistisches Leitungsmodell

Die gewählte Rechtsform des Unternehmens setzt also einen formal-organisatorischen Rahmen, der einem bestimmten Leitungsmodell folgt. Der institutionelle Vergleich mit anderen Ländern oder auch innerhalb verschiedener Unternehmen zeigt, dass Leitungsmodelle der Unternehmen entweder monistisch oder dualistisch ausgeprägt sein können (für eine allgemeine Systematisierung institutionellen Vergleichs s. Aguilera & Jackson 2003).

Der klassische Fall des monistischen Leitungsmodells ist die Unternehmensverfassung der USA, in dem es nur zwei Organe in der Public Corporation (Inc./Corp.) gibt, und zwar das Board und das Shareholders' Meeting. Beispielsweise kann es auf diesem Wege zu einer Personalunion von Chief executive officer (CEO, ~Vorstandsvorsitz) und Chair of the Board (COB, ~ Aufsichtsratsvorsitz) kommen. Zugleich unterscheiden die Boards zwischen Executive Directors, die mit dem Management des Unternehmens (Inside Directors) befasst sind und sog. externen Direktoren, die beispielsweise verschiedene repräsentative Aufgaben wahrnehmen, aber mitunter auch einzelne Ausschüsse leiten (Outside Directors).

Abbildung 5



Die Aktiengesellschaft US-amerikanischen Rechts besitzt großen Spielraum der satzungsmäßigen Ausgestaltung der internen Organe (»Bylaws«), etwa durch die Einsetzung von Ausschüssen (Executive, Compensation, Finance, Nominating committee); zwingend ist aber die Berufung eines Audit Committee zur Rechnungslegung. Eine Mitbestimmung der Beschäftigten in den Gremien des Unternehmens kennt das US-amerikanische Unternehmensrecht nicht, auch wenn im Einzelnen External Directors mit gewerkschaftlichem Hintergrund berufen sein können (»pension funds«) (Schewe 2015, S. 71). Es gibt auch Mischformen, die zwischen dem monistischen und dem dualistischen Modell angesiedelt sind, so ist etwa in Japan die besondere Bedeutung des Auditing Committee (Rechnungslegung) hervorzuheben, auch wenn dort ansonsten eine monistische Struktur mit geringer Bedeutung externer Direktoren und ohne Mitbestimmung vorherrscht.

Inwieweit sich die Organstrukturen angleichen oder entsprechende institutionelle Regelungen zu fortbestehenden Unterschieden in Bezug auf die substantiellen Aspekte der Unternehmensverfassung führen, ist Gegenstand ständiger Auseinandersetzung (beispielsweise Faust 2017, Gerum & Mölls 2013, Windolf 2008). Diese Auseinandersetzungen sind letztlich ohne Bezüge zu den Institutionen der Unternehmensfinanzierung nicht zu klären, da diese mit ursächlich für die verschiedenen Ausgestaltungen der Unternehmensverfassung sind. Hier kann nur darauf verwiesen werden, dass klassischerweise zwischen bankorientierten und marktorientierten Finanzsystemen unterschieden wird (Windolf 2010). Während bankorientierte Finanzsysteme dadurch gekennzeichnet sind, dass Finanzmittel privater Haushalte über die Banken in Form von kurz- und langfristigen Krediten an Unternehmen fließen (Beispiele: Deutschland Universalbank, Japan Hausbank), zeichnen sich marktorientierte Finanzsysteme dadurch aus, dass die privaten Haushalte auch direkt, ohne Intermediation durch Banken, in Unternehmensanteile am Kapitalmarkt investieren (Beispiele USA, UK, sog. Trennbankensystem). Insbesondere das sog. Universalbankenmodell begünstigt dabei zumindest historisch die Ausbildung eines dualistischen Leitungsmodells, da die Banken auch selbst über Anteile an den Unternehmen und Stimmrechte auf der Hauptversammlung verfügen, an die sie zugleich Kredite aushändigen. Allerdings kommt es auch im Bereich der Finanzsysteme zu institutionellen Angleichungen. Neuere Entwicklungen bieten Hinweise auf eine Angleichung der Praxis der Unternehmensverfassung (Schewe 2015), etwa im Hinblick auf den Trend bei US-amerikanischen Boards eine de facto Separierung von Board und Executive Committee durch Aufwertung der Position externer Direktoren herbeizuführen. Im europäischen Kontext bietet die Regelung der SE eine Wahlmöglichkeit zwischen einer dualistischen oder einer monistischen Unternehmensverfassung.

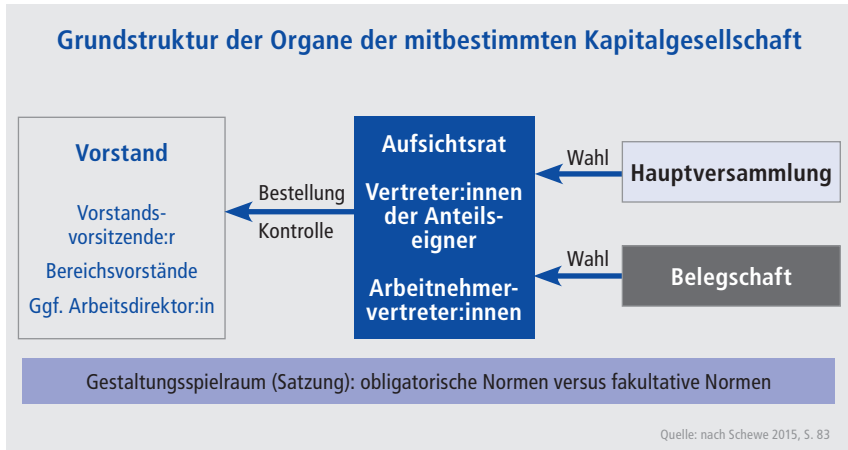
3.2 Organe der dualistischen Unternehmensverfassung

Für die große Kapitalgesellschaft, insbesondere in der Form der Aktiengesellschaft, aber auch für die große GmbH, gilt für deutsche Unternehmen im Wesentlichen ein dualistisches Leitungsmodell der Unternehmensverfassung, in dem die Leitung durch den Vorstand bzw. die Geschäftsführung formal von der Kontrolle der Leitung durch einen Aufsichtsrat getrennt ist. Es gibt mithin drei Organe der Unternehmensverfassung: Aufsichtsrat, Vorstand und Hauptversammlung (bei der GmbH die Gesellschafterversammlung). Insbesondere bei der Aktiengesellschaft sind der satzungsmäßigen Ausgestaltung der Unternehmensorgane gesetzliche Grenzen gesetzt, auch wenn die sogenannten zustimmungspflichtigen Geschäfte einen stärkeren Einfluss des Aufsichtsrats auf die Unternehmensführung gestatten. Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen ist zumindest für die Aktiengesellschaft klar über das Aktiengesetz geregelt und bezieht sich auf den Aufsichtsrat und in Ausnahmen auch (im juristischen Sinn eher informell) auf den:die Arbeitsdirektor:in als Teil des Vorstands. Betrachtet man nun die Unternehmensorgane der dualistischen Unternehmensverfassung in Deutschland anhand der mitbestimmten Aktiengesellschaft (AktG, MitbestG) im Detail, lassen sich folgende Befugnisse und Kompetenzen der einzelnen Organe hervorheben (hier und im Folgenden Werder 2015, S. 68; Bachner et al. 2012, S. 30f.).

Die Hauptversammlung versammelt die Aktionäre der Aktiengesellschaft, um den Aufsichtsrat zu bestellen und entscheidet über die Satzung des Unternehmens sowie Kapitalmaßnahmen, die Verwendung des Bilanzgewinn, die Bestellung der Abschlussprüfer und die Auflösung (§ 119 AktG). Sie kann als Interessenvertretung der Anteilseigner:innen im Unternehmen betrachtet werden (§ 118 AktG). Von gewisser Bedeutung sind auch das Informationsrecht der Hauptversammlung sowie die Möglichkeit der Billigung der Vorstandsvergütung sowie von Sonderabstimmungen auf Veranlassung des Vorstands (Werder 2015, S. 92) (siehe Abbildung 6 auf S. 377).

Der Aufsichtsrat, dessen Zusammensetzung je nach Beschäftigtenzahl und Rechtsform variiert, vereint Kontrollkompetenz und Interessenvertretung im Sinne des Unternehmens. Mitglieder sind die Vertreter der Anteilseigner:innen und die Vertreter:innen der Arbeitnehmer:innen. Seine Stellung in Bezug auf die Leitungskompetenz hängt neben der Bestellung des Vorstands im Wesentlichen von Art und Umfang der sog. zustimmungspflichtigen Geschäfte ab (Satzung § 179 AktG, AR-Beschluss), die sich etwa auf den Erwerb und Veräußerung von Vermögensgegenständen, die Umwandlung von Unternehmensteilen oder die Investition oder Aufgabe von Geschäftsfeldern beziehen können. Anders als im monistischen System ist es rechtlich nicht zulässig, dass ein Vorstandsmitglied zugleich Mitglied des Aufsichtsrates desselben Unternehmens ist, teil-

Abbildung 6



weise bestehen auch Sperrfristen nach dem Ausscheiden aus dem Vorstandsamt.

Nach Gerum (1991) lassen sich die Anteilseignervertreter:innen in Aufsichtsräten im Hinblick auf ihre Funktionsweise innerhalb der Unternehmensverfassung empirisch in verschiedene Typen unterscheiden, und zwar anhand der Dimensionen »unternehmenspolitische Kompetenz« und »personelle Zusammensetzung«.

Tabelle 2

Aufsichtsratstypologie

Personelle Zusammensetzung der Anteilseigner:inseite im Aufsichtsrat	Unternehmenspolitische Kompetenz des Aufsichtsrates (Zahl der zustimmungspflichtigen Geschäfte)	
	Hoch	Niedrig
Aktionärsdominanz	Leitungsaufsichtsrat	Kontrollaufsichtsrat
Dominanz von Nicht-Beteiligten	Unternehmenspolitischer Aufsichtsrat	Repräsentationsaufsichtsrat

Quelle: nach Gerum, 1991, S. 725

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Dominieren die Vertreter:innen der Aktionäre und hat der Aufsichtsrat hohe unternehmenspolitische Kompetenzen, wird dies als Leitungsaufsichtsrat bezeichnet. Das Gegenstück sind Aufsichtsratsgremien, die mit wenigen unternehmenspolitischen Eingriffsmöglichkeiten ausgestattet sind und in denen Vertreter:innen anderer Gruppen, sog. Nicht-Beteiligte (bspw. politische Mandatsträger:innen, unabhängige Personen) beteiligt sind. Diese Aufsichtsräte erfüllen in Bezug auf die Leitung des Unternehmens eher repräsentative Aufgaben. Zwischenformen sind der »unternehmenspolitische Aufsichtsrat«, in dem der Einfluss von den »Nicht-Beteiligten« ausgeht, beispielsweise bei Unternehmen in besonderem öffentlichem Interesse, und der Kontrollaufsichtsrat, in dem die Einflussmöglichkeiten des Aufsichtsrates auf die Leitung begrenzt sind.

Der Vorstand wird durch den Aufsichtsrat gewählt, ihm obliegt die faktische Leitungskompetenz im Sinne der eigenverantwortlichen Geschäftsführung (§ 76 AktG), die Vertretung der Gesellschaft nach außen und innen (§ 78 AktG). Er kann allerdings vorbehaltlich der Regelung durch den Aufsichtsrat auch die Geschäftsordnung des Vorstands festlegen, wie etwa die Ressortverteilung (§ 77 AktG).

Nach Werder (2015, S. 172–181) lassen sich die Vorstandsgremien ebenfalls klassifizieren, und zwar jeweils nach dem Status der Mitglieder im Leitungsorgan und der gewählten Form der Arbeitsteilung im Vorstandsgremium. Bei der Portfeuillebindung bereiten die Vorstände jeweils für ihren Verantwortungsbereich die Entscheidungsfindung vor, treffen aber keine vom Gesamtvorstand unabhängige Entscheidungen, auch nicht in den ihnen zugewiesenen Aufgabengebieten. Ressortbindung meint hingegen, dass die Vorstände Entscheidungen eigenständig treffen können, solange diese in ihren Bereich liegen und sie die sonstigen Vorgaben dabei einhalten. Die Unterscheidung zwischen Kollegialprinzip und Direktorialprinzip zielt demgegenüber auf den Status der Vorstandsmitglieder in der Entscheidungsfindung ab, und zwar, ob alle Vorstandsmitglieder bei Entscheidungen gleichberechtigt sind (»kollegial«) oder der Vorstand selbst wiederum hierarchisch strukturiert ist (»direktorial«); das Direktorialprinzip ist oft in der Form anzutreffen, dass der oder die Vorstandsvorsitzende ein Letztentscheidungsrecht hat.

Tabelle 3

Vorstandstypologie

Arbeitsteilung im Leitungsorgan	Status der Mitglieder im Leitungsorgan	
	Kollegialprinzip	Direktorialprinzip
Portfeuillebindung	Sprecher-Modell	Stabs-Modell
Ressortbindung	Ressort-Modell	Hierarchie-Modell

Quelle: nach Werder, 2015, S. 173

Aus der Kombination lassen sich dann vier Vorstandstypen unterscheiden: das *Sprecher-Modell*, bei dem alle Vorstandsmitglieder gleichberechtigt eine gemeinsame Entscheidungsfindung im Vorstand herbeiführen, das *Ressort-Modell*, bei dem die Vorstandsmitglieder im Rahmen ihrer Ressorts eigenständig entscheiden, aber bei Entscheidungen ressortübergreifender Art im Gesamtvorstand gemeinsam entscheiden, das *Hierarchie-Modell*, bei dem dann die Vorstandsspitze die Letztentscheidung bei ressortübergreifenden Fragen hat und schließlich das *Stabsmodell*, bei dem die Vorstandsmitglieder außer der Vorstandsspitze lediglich entscheidungsvorbereitende Kompetenzen haben.

3.3 Unternehmenskontrolle innerhalb der dualistischen Unternehmensverfassung

Die Kontrolle des Managements der Aktiengesellschaft im Sinne einer Beeinflussung der strategischen Unternehmensführung kann nun entlang des Prinzipal-Agenten-Problems aus den Zielkonflikten zwischen Eigentümer:innen und dem Management bestimmt werden (grundlegend etwa Williamson 1995, Jensen & Meckling 1976). Hierbei ist zwischen dem Typ I, d.h. der Kontrolle bei Streubesitz und monistischer Struktur, und dem Typ II, d.h. dem Prinzipal-Supervisor-Agent-Problem, zu unterscheiden. Bei Typ II treten zusätzliche Instanzen der Aufsicht zwischen den Aktionär:innen und das Management (bspw. Picot et al. 2015, S. 337 ff.). Diese Instanzen können wiederum unterschieden werden nach Insiders, d.h. Supervisoren, die Teil der Unternehmensorgane sind (der Aufsichtsrat, aber auch Großaktionäre) und Outsiders, den sog.

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Finanzintermediären (Banken, aber noch eher die sog. institutionellen Investoren).

Der Grundfall ist die klassische Trennung von Eigentum (Aktionär:innen) und Kontrolle (Management) des Typ I. Grundsätzlich liegen in der Beziehung zwischen den Eigentümer:innen und den Manager:innen nach den institutionenökonomischen Überlegungen divergierende Interessen und asymmetrische Informationen vor. Die Aktionäre:innen haben einen Residualanspruch auf den ausgewiesenen Bilanzgewinn, sodass sich in institutionenökonomischer Betrachtung ihr unternehmensbezogenes Ziel vor allem ein maximaler Gewinn bei akzeptablem Risiko darstellt, was die maximale Verteilung von Gewinnen an die Aktionäre (z. B. über Dividenden) bei idealerweise zugleich steigenden Aktienpreisen (»Shareholder value«) einschließt. Zugleich haben die einzelnen Aktionäre jedoch erhebliche Informationsnachteile, insbesondere, wenn es sich um Einzelpersonen handelt, die jeweils nur einen kleinen Anteil halten. Die geringeren Kenntnisse der Details des Geschäfts (Gewinnfunktion, Risiken etc.) können nur durch unverhältnismäßig hohe Investitionen in die Informationsbeschaffung ausgeglichen werden (wenn überhaupt). Zwar könnten die Aktionär:innen ihrerseits auf der Hauptversammlung tätig werden, dies scheitert allerdings an einem lokalen Kollektivgutproblem, welches die Koordination der Aktionär:innen beeinträchtigt (»Trittbrettfahrer«). Alle Aktionär:innen würden zwar Nutzen aus der Überwachung ziehen, haben aber keinen Anreiz, sich individuell an den Kosten der Überwachung zu beteiligen. Aktionär:innen verkaufen eher Anteile (»exit«) als ihr Stimmrecht auf der Hauptversammlung auszuüben (»voice«).

Das Management zieht hingegen das Unternehmenswachstum gegenüber den Gewinnen vor, da aus der Unternehmensgröße Prestige und höheres Gehalt resultieren. Aus dem Unternehmensgeschehen heraus kann das Management auch ein Interesse daran haben, eigene oder andere Interessen zu verfolgen, die das Anstrengungsniveau zur Erzielung von Gewinn reduzieren und die Durchführung der Unternehmensaktivitäten für Beschäftigte, Kund:innen und Manager:innen erleichtern. Zugleich besitzt das Management einen Informationsvorteil in Bezug auf die Kenntnisse der eigenen Fähigkeiten sowie das Wissen über Risiken und Geschäft (Picot et al. 2015, S. 332 ff.). Hieraus folgt, dass Aktionär:innen bei Streubesitz das Management nicht effektiv kontrollieren: Zum einen, da das Managementhandeln nicht direkt beobachtet werden kann, sodass ein subjektives Risiko (moral hazard) besteht, dass die Manager Risiken eingehen, ohne Verluste oder Gewinne zu tragen. Hinzu kommt, dass die Manager:innen über mehr Informationen verfügen, sodass Prinzipale eine nachteilige Auswahl (adverse selection) bei der Einstellung von Manager:innen treffen (oder in das falsche Unternehmen investieren).

Diese Sichtweise ist auch kritisiert worden: Zunächst fällt auf, dass diese Argumentation vor dem Hintergrund einer monistischen Struktur entwickelt

wurde. Des Weiteren wird ein grundsätzlicher Eigentümer-Bias offenkundig, der die Vorteile der produktiven Verwendung von Ressourcen im Unternehmen bei komplexer Leistungserstellung durch ein professionelles Management nicht thematisiert. So können auch andere Motive in der Zusammenarbeit der Manager:innen in den Unternehmensorganen angenommen werden (Picot et al. 2015, S. 339 ff., Ebers 2014, S. 221 ff.). Zum anderen fehlen etwa aus Sicht der Stakeholder-Modelle die anderen Anspruchsgruppen und auch die regulativen Institutionen, die das Verhältnis zwischen Aktionären und Managern mannigfaltig beeinflussen. Allerdings bleibt wohl festzuhalten, dass in der großen Publikumsgesellschaft die Aktionär:innen – von vereinzelt Ausnahmen abgesehen – keine effektive Kontrollinstanz des Manager:innenhandelns darstellen.

In der Fallkategorie Typ II treten daher zwischen die Eigentümer:innen und das Management sog. Supervisoren. Diese können ein Kontrollgremium innerhalb des dualistischen Leitungsmodells, wie Aufsichts- oder Verwaltungsräte (»inside control«), oder Prüf- und Kontrollinstanzen außerhalb der Unternehmensorgane (»external control«) sein (Picot et al. 2015). Vielfältige Kombinationen und Vermischungen aus internen und externen Supervisoren einschließlich der Beteiligung anderer Gruppen sind in der Praxis anzutreffen. Eine Variante der »inside control« stellen ein oder mehrere Großaktionäre (sog. blockholder Familien, andere Großunternehmen oder staatliche Stellen), Banken (etwa im Sinne des Universalbankmodells) oder andere Finanzintermediäre, die über die verschiedenen Unternehmensorgane das Management kontrollieren, dar. In diesem Zusammenhang ist etwa die Einordnung der Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat heterogen; einerseits sind sie Beschäftigte des Unternehmens, andererseits entsendet die Gewerkschaft als unabhängige Organisation Vertreter:innen.

Im dualistischen Leitungsmodell tritt neben den Vorstand der Aufsichtsrat, was auch als Form der delegierten Kontrolle bezeichnet werden kann, in der ein internes Kontrollinstrument neben die Hauptversammlung tritt (bzw. die »externen« Mitglieder des Board of Directors) (Schewe 2015). Dies führt zu einer weiteren Begrenzung der Souveränität der Aktionärsversammlung, die ihrerseits die Ausübung wichtiger Rechte an den Aufsichtsrat abtritt. Zugleich gibt es eine vergleichsweise klare formale Trennung zwischen Kontrolle durch den Aufsichtsrat und die ausführende Funktion des Managements. Sofern der Aufsichtsrat Vetorecht bei wichtigen Entscheidungen hat, stellt dies eine wichtige Kontrollfunktion dar. In Deutschland wird dieses Modell im Universalbankmodell idealtypisch mit Banken im Aufsichtsrat als »Treuhänder der Aktionäre« begriffen. Die besondere Stellung der Universalbanken entstammt dabei dem sog. Hausbankmodell, in dem die Kreditfinanzierung, die Anleihefinanzierung und die Verwahrung von Wertpapieren des Unternehmens bei den Banken mit eigenem Anteilsbesitz und den Depotstimmrechten kombiniert sind (Windolf

2010). Die Vorteile eines solchen Supervisormodells bestehen in den Spezialisierungsvorteilen der Universalbank, die über Finanzmittel, Insiderwissen und Professionalisierung verfügt. Allerdings können sowohl bei den Banken selbst als auch durch andere Unternehmen Überkreuzverflechtungen und Mehrfachmandate in den Aufsichtsräten entstehen, die die Gefahren von Kollusion unter den Kontrolleuren, Insidergeschäfte oder auch eine mangelhafte Durchführung («Abnickgremium») der Kontrolle bewirken, da die »externen« nicht unabhängig agieren.

3.4 Externe Unternehmenskontrolle

Jenseits dieser sog. inside control, können auch Investoren:innen auf dem Kapitalmarkt als externe Supervisoren agieren. Diese agieren als institutionelle Investoren auf dem Markt für Unternehmenskontrolle und starten dann sog. feindliche Übernahmen (leveraged buy-outs), wenn sie der Ansicht sind, dass das Unternehmen seine Gewinnmöglichkeiten nicht maximal ausschöpft und aus diesem Grund auf dem Kapitalmarkt »unterbewertet« ist (niedrige, fallende Kurse). Zur Beurteilung des Unternehmenswertes hat sich in diesem Zusammenhang das Shareholder-value-Konzept international etabliert, das in der Folge auch zu einer sogenannten kapitalmarktorientierten Unternehmensführung (auch »Finanzialisierung«) geführt hat (Windolf 2008, relativierend etwa Faust 2017, Gerum & Mölls 2013). Shareholder-Value ist der Marktwert des Eigenkapitals, der als Barwert der erwarteten zukünftigen Zahlungsüberschüsse (approximiert über den Free Cashflow diskontiert mit dem Kapitalkostensatz) einem Unternehmen zur Ausschüttung an die Eigenkapitalgeber zur Verfügung steht (Rappaport 1998). Das Ziel der von den institutionellen Investoren verlangten kapitalmarktorientierten Unternehmensführung, nach der Unternehmenserfolg und Managementleistung beurteilt werden, besteht nun darin, diesen Shareholder-Value durch Kursgewinne zu steigern und die Aktionäre über Dividendenzahlungen daran zu beteiligen. Zugleich ergeben sich vergleichsweise klare Empfehlungen für die strategische Unternehmensführung, etwa dass Geschäftsfelder geschlossen werden, wenn ihre Rendite unter den externen Kapitalkosten liegt («Konzentration auf Kerngeschäfte») oder dass der Shareholder-Value dann steigt, wenn die Renditen der einzelnen Geschäftsfelder über den risikoadäquaten Kapitalkosten liegen. Erfüllen nun die Unternehmen diese Anforderungen nicht, spekulieren die Investor:innen auf Wertsteigerung (eine Art Übernahmeprämie), wenn sie die Unternehmen übernehmen und restrukturieren. Das übernehmende Unternehmen kann dabei im übernommenen Unternehmen gebundene Kapitalressourcen freisetzen und Verschwendung in

den Prozessen des Unternehmens beseitigen. Dies soll oft über eine Zerlegung des Unternehmens sowie ein verändertes Leitungsmodell der Unternehmensverfassung durch Rechtsformänderung erreicht werden. Allerdings können solcherart feindliche Übernahmen auch Reaktionen des Managements zur Abwehr hervorrufen, etwa indem das Unternehmen seinerseits durch Aufkäufe und Veräußerungen von Unternehmensanteilen in den Bieterwettbewerb um die passiven Kleinaktionäre eintritt, um eine Stimmenmehrheit der Übernehmer zu vermeiden, hohe Abfindungs- und Pensionsregelungen für das Management festlegt oder kostspielige Sozialpläne auflegt (Picot et al. 2015, S. 349 f.). Die Möglichkeiten der externen Unternehmenskontrolle durch Finanzialisierung und den Markt für Unternehmenskontrolle werden insbesondere aufgrund der einseitigen Aktionärsorientierung, und zwar insbesondere im Interesse der institutionellen Anleger, der problematischen Berechnungsannahmen über Risiken und erwartete Renditen des Shareholder-Value sowie deren Approximation durch den Aktienkurs gesehen, die einer besonders kurzfristigen Orientierung der Unternehmensführung Vorschub leisten, die wenig Rücksicht auf die mittel- bis langfristige Leistung des Unternehmens nimmt.

Schließlich gibt es noch externe Kontrollinstanzen, die indirekt und direkt entweder gegenüber staatlichen Stellen (Steuern) oder dem Kapitalmarkt das Unternehmen kontrollieren, indem sie Informationen bereitstellen, welche die Bewertung des Unternehmens beeinflussen können (umfassend Coffee 2006). Hier sind insbesondere unabhängige Prüf- und Kontrollinstanzen angesprochen, die als »Gatekeeper«, die aufgrund professioneller Expertise wiederholt Zertifizierungs- oder Verifikationsdienstleistungen für Unternehmen, Investoren oder die Öffentlichkeit durchführen. Diese Gatekeeper sind nicht direkt in ein Unternehmen involviert und sind auch nicht direkt an einer bestimmten Bewertung interessiert wie etwa Investoren, die etwa auf eine feindliche Übernahme spekulieren, sondern sind als Intermediäre anzusehen, die den Marktakteuren, aber auch der Öffentlichkeit und dem Staat entsprechende Informationen (Transparenz) über das Unternehmen und das Managementgebaren bereitstellen (Coffee 2006). Solche Instanzen können staatliche Agenturen im Auftrag des Gesetzgebers sein, Wirtschaftsprüfer & Auditoren, die Börsenaufsicht, Ratingagenturen, aber auch Institutionen der Selbstregulation einschließlich relevanter Mischformen (Corporate Governance Kodex) (Picot et al. 2015, S. 342 f.).

Die Marktteilnehmer benötigen diese Intermediäre, um verlässliche Informationsquellen für ihre Entscheidungsfindung zu haben. Die Prüfinstanzen stellen die Qualität der Signale sicher, auf die sich die Akteure des Kapitalmarktes verlassen können, Fehlverhalten aufdecken oder ggf. verhindern, wenn sie ihr Vertrauenskapital zurückhalten (»Veto«). Der besondere Ruf dieser Instanzen speist sich zum einen aus der Tatsache, dass die Prüfinstanzen »Wiederholungsspieler« sind, die diese Informationsbereitstellung wiederholt und für mehrere Fälle

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

durchführen; durch ein etwaiges eigenes Fehlverhalten durch Falschinformation würde ihr Vertrauenskapital gefährdet (Coffee 2006). Zudem unterliegen insbesondere Wirtschaftsprüfer gesetzlicher Regulation und professionalisierter Überprüfung der Kontrollleure. Allerdings sind insbesondere auch privat organisierte Gatekeeper in einem Dilemma, da sie letztlich durch die Unternehmen beauftragt und entlohnt werden, die sie kontrollieren sollen. Zugleich sind die Märkte für die Prüfung und Kontrolle von Unternehmen stark begrenzt, es sind oligopolistische Märkte, in denen es auch zu Kollusion kommen kann. Im Einzelnen kann es auch zu Fehlsteuerung durch Deregulierung kommen, etwa wenn dieselbe Prüfinstanz über Jahre wiederholt dasselbe Unternehmen prüft. Schließlich ist die Prüfung von Unternehmen eine Art Expertenmonopol, indem es ein geringes Risiko von Entdeckung oder Klagen durch Dritte gibt, die nur wenig Einblick in das entsprechende Feld haben. Auch kann es aufgrund der speziellen Expertise zu internen Agency-Kosten der Kontrollinstanz kommen, da die Teilnahme an Fehlverhalten für einzelne Mitarbeiter rational sein könnte, selbst wenn sie für die Instanz als Ganzes irrational ist. Unter den Bedingungen von Shareholder-Value und Finanzmarktorientierung wirken der vorhandene Marktdruck und die bestehenden Informationsasymmetrien auch als Gelegenheitsstruktur für Manipulation, etwa wenn Aktienoptionen unterschiedlicher Bewertung unterzogen werden (Windolf 2003, S. 190ff.; Coffee 2006).

3.5 Wiederholungsfragen

Frage 1: Wie und auf welchen formal-rechtlichen Grundlagen ist die Spitzenorganisation börsennotierte (Groß-)Unternehmen in Deutschland aufgebaut?

Frage 2: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in Bezug auf die Leitungs- und Kontrollkompetenz, wenn Sie das monistische und das dualistische Leitungsmodell vergleichen?

Frage 3: Wie kann das Management durch externen Wettbewerb beeinflusst werden?

Frage 4: Wie beeinflussen die Professionen (Wirtschaftsprüfer:innen, Rechtsanwält:innen, etc.) die Unternehmensverfassung?

Frage 5: Wenn Sie die Gesamtheit der internen und externen Kontrollinstanzen berücksichtigen, wie schätzen Sie die Managementkontrolle insgesamt ein?

4 Mitbestimmung in den Organen des Unternehmens

Ausgehend von der näheren Bestimmung der Unternehmensverfassung können die besonderen Probleme der Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen behandelt werden. Hierzu ist zunächst festzuhalten, dass der Begriff der Mitbestimmung zwei miteinander verbundene, allerdings formal getrennte Arenen umfasst: die hier behandelte Unternehmensmitbestimmung und die Betriebsverfassung (vgl. auch das Kapitel »Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen« von Carsten Wirth in diesem Band), ähnlich auch Mitbestimmung in der Europäische Aktiengesellschaft (SE) und Europäischer Betriebsrat. Im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung kann die Betriebsverfassung auf der betrieblichen Ebene angesiedelt werden, auch wenn mit dem Gesamt- und Konzernbetriebsrat, dem Gemeinschaftsbetriebsrat und ähnlichen Konstellationen auch Fragestellungen Gegenstand der Mitbestimmung sind, die Belegschaften mehrerer Betriebe oder aller Konzernbetriebe betreffen. Aus Sicht der Unternehmensverfassung betrifft die Betriebsverfassung aber vorrangig einen Teilbereich der Leitungsorganisation, in dem das Management insbesondere bei personellen und sozialen Maßnahmen personalwirtschaftlicher Art (Einstellungen, Entlassungen, Lage der Arbeitszeit, Sozialplan, etc.) der Mitbestimmung durch den Betriebsrat unterliegt. Die Unternehmensmitbestimmung besteht demgegenüber vor allem in einem Informations- und Beteiligungsrecht der Arbeitnehmervertretung in den skizzierten Aufsichts- und Kontrollgremien der Spitzenorganisation des Unternehmens, die – mit vereinzelt Ausnahmen – nur mittelbar Einfluss auf die Leitungsorganisation selbst nehmen kann.

Aus den vorangegangenen Überlegungen sollte klar geworden sein, dass die Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen nur eine – wenn auch wichtige – Teilbedeutung in Bezug auf die gesamte Unternehmensverfassung zukommt. Über die Einschätzung der Mitbestimmung wurde und wird dennoch in den Wirtschaftswissenschaften und der Unternehmenspraxis (Höpner & Wawlawczyk 2012) vergleichsweise intensiv und oftmals kontrovers diskutiert, wie es die Unterscheidung in institutionenökonomische und politisch-institutionelle Ansätze schon erwarten lässt (siehe beispielsweise die Beiträge in Frick et al. 1999, Streeck & Kluge 1999). Neben kontroversen Einschätzungen, welche letztlich

auch die Grundsätze der Wirtschaftsordnung betreffen (Bakan 2005; klassisch etwa Naphtali 1966), sind wichtige Konflikte in der Mitbestimmungsdebatte zum einen die Frage über die substanzielle Reichweite der Mitbestimmung (»echte Mitentscheidung vs. Auskunftsrechte«), ihr Geltungsbereich (»ausnahmsweise bei Unternehmen besonderer Größe und Rechtsform oder grundsätzlich mit Ausnahmen für kleine Familienunternehmen«), die formale Ausgestaltung (»Leitungsorganisation oder Sondergremium«) oder die zu beteiligenden Akteure auf Arbeitnehmerseite (»Betriebsangehörige oder Gewerkschaftsvertreter«).

4.1 Theoretische Debatten um die Mitbestimmung

Insbesondere in den institutionenökonomischen Überlegungen angelsächsischer Provenienz wurde wiederholt die Frage aufgeworfen, ob Eigentums- und Besitzrechte der Aktionäre überhaupt durch Mitbestimmungsrechte ergänzt werden sollen (zu dieser Diskussion insbesondere Sadowski et al. 2001; Keller 2006). Zum Maßstab werden dabei verfassungsrechtliche und agencytheoretische Überlegungen gemacht, nach denen schon annahmegemäß eine Verwässerung von Eigentumsrechten der Aktionäre – so also auch die Verwässerung durch Mitbestimmung – zu Effizienzverlusten und Rentabilitätseinbußen führt (Jensen & Meckling 1979). Aus politisch-institutioneller Perspektive ließe sich hier zunächst einwenden, welche institutionenökonomische Theorie überhaupt stimmig anzuwenden ist, da Mitbestimmung im Aufsichtsrat – zumindest in der Ausgestaltung der deutschen Unternehmensverfassung (hierzu schon Steinmann et al. 1985) – die Eigentumsrechte unangetastet lässt, da es zu keiner Veränderung der Leitungsorganisation und auch zu keinerlei Alleinentscheidungen über die Gewinnverwendung durch die Vertreter:innen der Arbeitnehmerseite kommt. Andererseits wird angeführt, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer:innen durch entsprechende »voice«-Effekte auch positive Wirkungen auf die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens haben kann, so etwa dann, wenn die Arbeitnehmervertreter:innen als unabhängige Kontrollinstanz fungieren, diese aber zumindest etwaige negative Effekte ausgleichen mögen (vgl. Kluge 2019).

Diese Interpretation erfährt zumindest durch neuere Ansätze der strategischen Unternehmensführung Unterstützung, in denen das Management angesichts von Unsicherheit und Legitimationserfordernissen auf den Dialog mit Anspruchsgruppen angewiesen ist (Freeman 2010; Schreyögg & Steinmann 1987; Wang et al. 2009). Darüber hinaus deuten auch jüngere institutionenökonomische Überlegungen, die den besonderen Charakter der Inkorporation mit dem Begriff des Ressourcenpools zu erfassen suchen, zumindest darauf hin, dass bei Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Humankapitalinvestitionen

der Arbeitnehmer:innen schutzbedürftige Residualansprüche bestehen können, die keine vollwertigen Exit-Optionen haben (Picot et al. 2015, S. 353 ff.; Sadowski 2002). Schließlich wäre anzumerken, dass die Mitbestimmung der Beschäftigten aus politisch-institutioneller Sicht auch anderen Zielstellungen gesellschaftlicher Art folgen kann (hierzu etwa Ulrich 2010, skeptisch Vogel 2006), da die Unternehmen, und zwar insbesondere die Großunternehmen inkorporierter Art mit erheblicher Marktmacht, als Institutionen rechenschaftspflichtig gegenüber Gesellschaft und Staat sind. Mitbestimmung wäre dann, wenn auch nur ein Aspekt, mit dem die Verantwortlichkeit der Unternehmen, in diesem Falle gegenüber den Beschäftigten, hergestellt würde.

4.2 Varianten und Formen der Mitbestimmung

Betrachtet man nun die bestehenden Varianten einer Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen in den Kontrollorganen von Unternehmen, wird zunächst augenscheinlich, dass die Mitbestimmung nur bei bestimmten Rechtsformen greift (allen voran bei der Kapitalgesellschaft, der in diesem Zusammenhang gleichgestellten Genossenschaft und den Mischformen aus Kapitalgesellschaften und Personengesellschaft & Compagnie) und auch da nur ab einer bestimmten Größe der Gesellschaft, gerechnet in Arbeitnehmer:innen (siehe Tabelle 4, zur umfassenden Abhandlung der Regularien Köstler et al. 2013).

Tabelle 4

Die wesentlichen Konstellationen der Unternehmensmitbestimmung

Rechtsform	Zahl der Arbeitnehmer:innen			
	0–500	501–1.000	1.001–2.000	ab 2.001
Personengesellschaft (OHG, KG), Tendenzunt.	Keine Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung	Keine Mitbestimmung
GmbH, eG	Keine Mitbestimmung	Drittelbeteiligungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz
AG, KGaA	Keine Mitbestimmung	Drittelbeteiligungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz	Mitbestimmungsgesetz
Montan-AG, -GmbH	Keine Mitbestimmung	Drittelbeteiligungsgesetz	Montan-Mitbestimmungsgesetz	Montan-Mitbestimmungsgesetz

Keine Mitbestimmung
 Drittelbeteiligungsgesetz
 Mitbestimmungsgesetz
 Montan-Mitbestimmungsgesetz

Quelle: nach Bachner et al., 2012, S. 56

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

Der zentrale Kernbereich der Mitbestimmung (in Tabelle 4 hellblau hinterlegt) wird gemeinhin bei den Unternehmen verortet, die dem MitbestG (1976) unterliegen, d. h. zu den genannten Gesellschaftsformen zählen und mehr als 2000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben (Jackson et al. 2005, S. 87). In diesen Unternehmen ist der Aufsichtsrat je zur Hälfte mit den Vertreter:innen der Anteilseignerinnen und Anteilseignern und den Arbeitnehmer:innen zu besetzen, wobei zu den Arbeitnehmer:innen auch ein Sitz für die leitenden Angestellten (Manager:innen) vorzusehen ist. Die Sitze der Arbeitnehmer:innenseite sehen mehrheitlich Arbeitnehmer:innen vor, die auch dem Unternehmen angehören, allerdings dürfen je nach Größe des Aufsichtsrates zwischen zwei und drei Arbeitnehmervertreter:innen von den Gewerkschaften vorgeschlagen werden. Eine gleichberechtigte Mitentscheidung, in der die Arbeitnehmer:innenseite ein Veto oder Patt herbeiführen könnte, ist dadurch ausgeschlossen, dass der von der Eigentümer:innenseite bestimmte Aufsichtsratsvorsitz ein doppeltes Stimmrecht genießt.

Die Montanmitbestimmung (MontanMitbestG) in Unternehmen des Bergbaus, der Eisen- und Stahlerzeugung (in Tabelle 4 dunkelblau hinterlegt) gilt als Modellfall oder Urform der Mitbestimmung bundesdeutscher Prägung (etwa Lauschke 2007) und ist durch einige etwas weiterreichende Besonderheiten der Einbeziehung der Beschäftigten gekennzeichnet. Zunächst gilt hier eine Parität derart, dass die Arbeitgeberseite genauso wie die Arbeitnehmerseite die Hälfte der Mandate stellt; insbesondere auf der Arbeitnehmenseite hat die Gewerkschaft Vorschlagsrechte für einen Teil der zu besetzenden Mandate. Hinzu kommt ein neutrales Mitglied. Arbeitsdirektor:innen der Montanmitbestimmung stellen insofern eine Besonderheit dar, als er nicht gegen die Mehrheit der Arbeitnehmervertreter:innen bestellt werden kann.

Das Drittelbeteiligungsgesetz schließlich zielt auf die Mitbestimmung der Beschäftigten in den bezeichneten Gesellschaftsformen, wenn die Zahl der Beschäftigten zwischen 501 und 2000 liegt (in Tabelle 4 hellgrau hinterlegt). In diesem Fall haben die Beschäftigten das Recht, ein Drittel der Aufsichtsratsmandate zu besetzen, allerdings sind die ersten beiden Mitglieder der Arbeitnehmenseite zwingend mit Beschäftigten des Unternehmens zu besetzen.

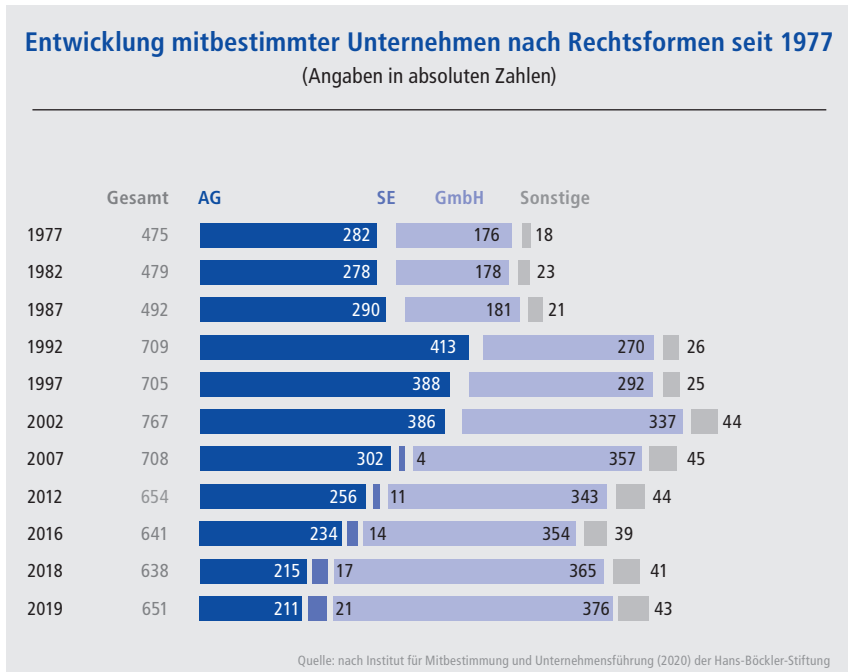
Eine Sonderstellung nimmt die Europäische Aktiengesellschaft (SE) ein, deren Mitbestimmungsregeln in einem gesonderten Verfahren im Zuge des Gründungsprozesses bestimmt werden können (Werder 2015, S. 159). Da SE nur über den Weg der Gründung durch bereits bestehende Gesellschaften (Verschmelzung o. ä.) innerhalb der Europäischen Union, die eine grenzüberschreitende Tätigkeit von mind. zwei Gesellschaften mit einer Auslandstochter unterhalten, können aus deutscher Sicht durchaus die bestehenden Mitbestimmungsregeln bewahrt werden (SEBG: Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer:innen in einer Europäischen Gesellschaft). Strittige Fälle entstehen aber insbesondere durch das

sog. Einfrieren etwa der Drittelbeteiligung, wenn die beteiligte deutsche Gesellschaft zu diesem Zeitpunkt noch nicht ihre volle Größe erreicht hat (vgl. auch das Kapitel »Arbeitsbeziehungen im dualen System industrieller Beziehungen« von Carsten Wirth in diesem Band).

4.3 Verbreitung und Reichweite der Mitbestimmung

Die absolute und relative Verbreitung der Unternehmensmitbestimmung hinsichtlich aller Mitbestimmungsformen und aller Rechtsformen der Unternehmen ist insgesamt nicht vollständig dokumentiert. Vergleichsweise transparent ist die Zahl der Unternehmen, die dem Mitbestimmungsgesetz (1976) unterliegen: Im Jahr 2019 sind dies 651 Unternehmen, zu denen auch 21 Gesellschaften gehören, welche die paritätische Mitbestimmung im Zuge der Ausbildung einer SE fortgeführt haben (etwa BASF SE, Allianz SE). In Bezug auf die Montanmitbestimmung gehen verschiedene Autoren von noch rund 30 Unternehmen aus

Tabelle 5



Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

(Stand 2016). Unübersichtlich ist die Erfassung der Unternehmen mit Drittelbeteiligung, wobei insbesondere fraglich ist, ob tatsächlich alle Unternehmen, die grundsätzlich der Drittelbeteiligung unterliegen, auch tatsächlich teilmitbestimmte Aufsichtsräte eingeführt haben (Boneberg 2009; Hoffmann 2016). Hinzu kommt, dass Personengesellschaften und Tendenzunternehmen (auch wenn sie wie einige Einzelhandelsunternehmen mitunter eine beachtliche Größe an Mitarbeiter:innen erreichen) genauso wenig von der Mitbestimmung erfasst werden wie Stiftungen und verschiedene Konstruktionen, in denen Auslandsgesellschaften als Obergesellschaft in Mischmodellen fungieren (Sick 2015). Beispielsweise unterliegen nicht einmal die Hälfte der SDAX und TecDax-Unternehmen der Mitbestimmung, obgleich sie an der Börse gelistet sind (Scholz & Vitols 2016).

Im Hinblick auf die Reichweite kann gesagt werden, dass die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter:innen über die Aufsichtsgremien der entsprechenden Gesellschaften nur eingeschränkt formale und rechtliche belastbare Befugnisse haben, die Unternehmensgeschicke zu beeinflussen. Dies hat auch Kritiker:innen veranlasst, die Mitbestimmung eher als Informations- und Konsultationsrecht einzuordnen: Die Leitungskompetenz des Managements bleibt im Wesentlichen unangetastet, eine echte Mitentscheidung, wie der Begriff »Mitbestimmung« suggeriert, liegt nicht vor (so etwa Kittner & Deinert 2017). Dennoch sollte nicht übersehen werden, dass im unmittelbaren Zusammenspiel der anderen Säulen der industriellen Beziehungen, und zwar der betrieblichen Mitbestimmung in der Betriebsverfassung, den kollektiven Tarifbeziehungen und auch der korporativen Gestaltung weiterer Institutionen, die Unternehmensmitbestimmung durchaus Möglichkeiten bietet, Verhandlungslösungen bei schwerwiegenden Unternehmensentscheidungen zu finden, die in Unternehmen ohne Mitbestimmung in dieser Form nicht möglich sind. Gerade auch die rechtzeitige Information der Beschäftigten über den Wirtschaftsausschuss und den Aufsichtsrat erlaubt es dabei, im Einzelfall sehr weitreichende Regelungen auszuhandeln. Im Sinne einer verhandelten Unternehmensführung bietet dabei die faktische Verkopplung der Informationsrechte der Mitbestimmungsebenen und zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft die Möglichkeit, auch innovative Lösungen im Falle von Restrukturierung (Fusionen und Übernahmen) zu finden. Ein besonderes Beispiel liefert etwa die Bewältigung der Führungskrise bei ThyssenKrupp in den Jahren 2018 und 2019 (auch Fallstudie Mitbestimmte Fusion). Aus Sicht des Strategieprozesses des Managements können dann die Rückkopplungen mit der Arbeitnehmerseite auch zu einer Ressource des Strategieprozesses werden, unter dem Stichwort der Nachhaltigkeit ggf. auch unterstützt durch Standardisierung und nicht-finanzielle Offenlegungsvorschriften durch den Gesetzgeber (etwa Hahn 2013). Immerhin prüfen Arbeitnehmervertreter:innen die Informationen des Berichtswesen des Jahres- und Konzernabschlusses, sind Teil des

Risikomanagements, kümmern sich um die Personalstrategie, handeln betriebliche Altersversorgungen aus und können den strategischen Wandel der Gesamtunternehmung sowie wichtiger Teilgesellschaften zum Thema machen.

4.4 Wiederholungsfragen

Frage 1: In Deutschland ist die Mitbestimmung in zwei verschiedenen Arenen geteilt. Erläutern Sie die zwei Arenen.

Frage 2: Diskutieren Sie die Vorteile und Nachteile der Mitbestimmung in Deutschland. Begründen Sie Ihre Einschätzungen, indem sie auf institutionenökonomische und politische-institutionelle Überlegungen zurückgreifen.

Frage 3: Seit dem 1 Januar 2016 bestehen neben einer gesetzlichen Quotenregelung für den Aufsichtsrat auch Regelungen für mittlere Unternehmen, nach denen diese freiwilligen Ziele der Gleichstellung festlegen können. Wie schätzen Sie die Wirkung eines solchen Gesetzes auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen ein, wenn Sie die Mitbestimmungsregelungen reflektieren?

Frage 4: Wie beurteilen Sie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsratsgremien von großen Kapitalgesellschaften, wenn Sie aus der Perspektive der strategischen Unternehmensführung schauen?

Frage 5: Wie kann das Management innerhalb der Organe der Unternehmensverfassung durch Mitbestimmung kontrolliert werden?

Frage 6: Eine »Shareholder-Value«-Orientierung wird aus Mitbestimmungssicht häufig kritisch beurteilt. Woran liegt das? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie? Sehen Sie Möglichkeiten Mitbestimmung mit einer Shareholder-Value Orientierung zu vereinbaren?

5 Fallstudien zur Mitbestimmungspraxis

Die folgenden Fälle verdeutlichen die theoretischen Ausführungen zur Unternehmensführung im Verhältnis zur Unternehmensmitbestimmung. Die didaktischen Vorschläge sollen helfen, die Fälle zu bearbeiten und sie in Beziehung zum Theorieteil setzen zu können.

5.1 Vorschläge zur Fallstudienbearbeitung

Vorklärung

- Internetrecherche zur Zusammensetzung von Aufsichtsgremien und Vorständen
- Corporate Governance-Berichterstattung, Geschäftsberichte und Nachhaltigkeitsberichterstattung: Über was wird berichtet? Über wen wird berichtet? Wie wird berichtet?
- Nachrecherche der Chronologie und Unternehmensdaten

Aufgabenstellungen

- Wo sehen Sie als Manager:innen / Arbeitnehmervertreter:innen / Investor:innen die Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken von Restrukturierung bzw. neuer Geschäftsstrategie im vorliegenden Fall (Fusion, Reorganisation von Untergesellschaften, Aufbau eines neuen Produktprogramms)?
- Welche Maßnahmen könnten ergriffen werden, um die negativen Folgen und Risiken für das Unternehmen einzudämmen? Welche Maßnahmen wären zu ergreifen, um die Chancen zu realisieren?
- Welche Maßnahmen würden Sie als Arbeitnehmervertreter:innen vorschlagen, um die strategischen Entscheidungen mit den Interessen der Arbeitnehmer:innen überein zu bringen? (z. B. Sozialpläne, Sonderzahlungen ...)
- Mit welchen Argumenten würden Sie als Unternehmensleitung reagieren?
- Welche Alternativlösungen bieten sich für den jeweiligen Fall an? Besprechen Sie auch Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen.

- Wie haben sich die Fälle bis heute entwickelt? Gibt es Veränderungen? Wurden Fort- / Rückschritte erzielt? Wie kam es dazu?

Methodenpool

- A) Gruppenarbeit zu den Fallstudien in einer oder mehrerer Lehreinheiten (Präsentation und Diskussion mittels Flipchart / Poster / PowerPoint)
- B) Expertenpuzzle
- C) Diskussionsrunde
- D) Vorbereitetes Rollenspiel: AR-Sitzung simulieren (zuvor Ideen / Argumente pro Gruppe sammeln)
- E) Mapping (Mindmap / Prozesskette)
- F) Moderation: Clustern von Ideen / Lösungsvorschlägen
- G) Selbständige Recherche

5.2 Mitbestimmte Fusion zwischen ThyssenKrupp und Tata-Steel?

Fallbeschreibung

Der nachfolgende Fall beschreibt den Weg einer Konzernfusion, die von hohen Widerständen, intensiven Diskussionen und harten Verhandlungen geprägt war. In der Fallstudie werden Sachverhalte aus den Jahren 2016 und 2017 behandelt. Nach einem Fallüberblick wird Fallmaterial in Form von Informationen zum Unternehmen bereitgestellt, und der Fall wird anschließend in Chronologie, bestehend aus zusammengefassten Medienberichten, dargestellt.

Fall im Überblick

Der deutsche Stahlriese ThyssenKrupp AG strebte hierbei eine Fusionierung mit dem bisherigen Konkurrenzunternehmen Tata-Steel an. Eingeleitet wurde diese Fusion, die 2018 unterzeichnet wurde, vom aktuellen Vorstandsvorsitzenden und CEO Guido Kerkhoff, welcher zuvor die Aufspaltung ThyssenKrupps in zwei unabhängige Unternehmen (ThyssenKrupp Industrials AG und ThyssenKrupp Materials AG) durchgeführt hat. Der komplette Stahlbereich sollte im Rahmen der Fusion nach Amsterdam ausgelagert werden, was Auswirkungen auf den Standort in Deutschland gehabt hätte (Handelsblatt, 2019).

Zu Beginn wurde davon gesprochen insgesamt rund 4000 Mitarbeiter:innen freizusetzen und Einsparungen in Höhe von bis zu 600 Millionen Euro zu erzielen. Eine Hälfte der Entlassungen sollte bei ThyssenKrupp und die andere bei Tata-Steel erfolgen (Schamall 2017) Diese Freisetzung und Einsparungen waren der Hauptgrund, weshalb intensive Auseinandersetzungen und Verhand-

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

lungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter:innen auftraten. Die Gewerkschaft IG-Metall und der Betriebsrat des Konzerns setzten sich mit aller Kraft für die Mitarbeiter:innen des Konzerns ein. Auch die Mitarbeiter:innen selbst stellten sich der Fusion durch große Demonstrationen quer.

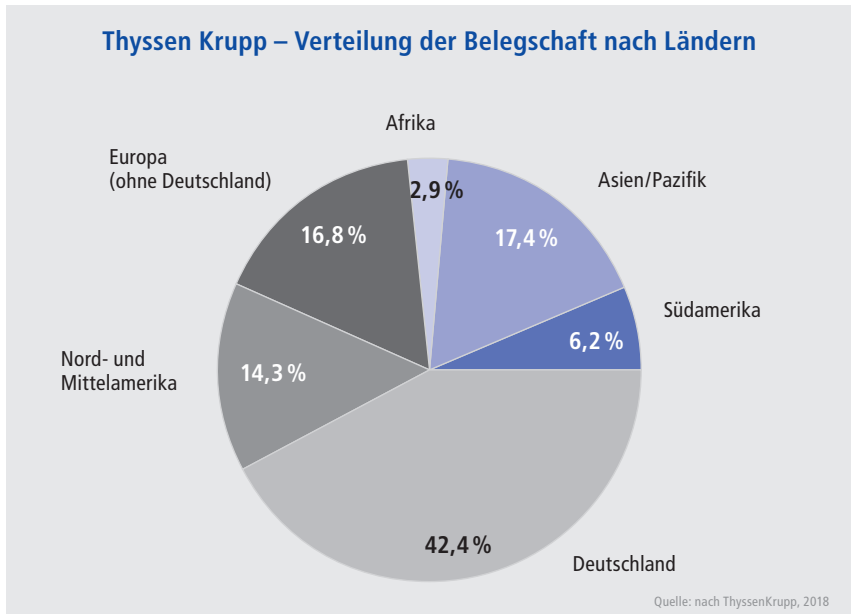
Zusatzinformation (Stand Anfang 2019)

Am Ende konnten Einigungen erzielt werden, und die Fusion wurde formal unterzeichnet. Wann genau ThyssenKrupp und Tata-Steel verschmelzen bzw. ob sie die Fusion umsetzen, blieb am Ende aber offen. Medienberichte deuteten ein Scheitern der Fusionspläne an, mit Rückwirkungen auf eine weitere Reduzierung der Belegschaft.

Fallmaterial

Eckdaten zur ThyssenKrupp AG. Die ThyssenKrupp AG ist ein deutscher Industriekonzern mit Hauptsitzen in Essen und Duisburg. Der Konzern beschäftigt weltweit etwa 155 000 Mitarbeiter in 79 Ländern. Die Verteilung der Belegschaft auf Länder sieht wie folgt aus:

Abbildung 7



Die Thyssenkrupp AG blickt auf eine mehr als 100-jährige Geschichte zurück und entstand, so wie sie heute ist, 1999 durch die Fusion der Friedrich Krupp AG mit der Thyssen AG. Der Konzern agiert in verschiedensten Geschäftsbereichen, wie beispielsweise der Components Technology (Hightech Komponenten für Automobilindustrie z. B. Nockenwellen und Maschinenbau und Komponenten für Windkraftanlagen), der Elevator Technology (Herstellung von Anlagen für Personenbeförderung, wie Lifte, Rolltreppen ...) oder im Materials Service (Handel mit Werk- und Rohstoffen z. B. Produktion von Edelstahl; Übernahme von Supply Chain Management von Großunternehmen) (Handelsblatt, 2019).

Der Aufsichtsrat setzt sich nach § 9 Absatz 1 der Satzung, § 96 Absatz 1 AktG und § 7 Absatz 1 Satz 1 Nr. 3 MitbestG aus 20 Mitgliedern zusammen, von denen 10 von den Aktionär:innen und 10 von den Arbeitnehmer:innen bestellt werden. Gemäß § 9 Absatz 2 der Satzung steht der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung ein Entsenderecht für zwei der 10 Anteilseignervertreter:innen zu.

Vorsitzender des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Prof. Dr. Bernhard Pellens. Vorsitzender des Strategie-, Finanz- und Investitionsausschusses ist Markus Grolms.

Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat insgesamt sechs Ausschüsse eingerichtet, die die Arbeit im Plenum effektiv unterstützen. Die Ausschüsse bereiten die Beschlüsse des Aufsichtsrats sowie die Themen vor, die im Plenum zu behandeln sind. Darüber hinaus beschließt der Personalausschuss anstelle des Gesamtaufichtsrats über bestimmte, in der Geschäftsordnung festgelegte Angelegenheiten, die nach den gesetzlichen Bestimmungen dem Ausschuss zur Beschlussfassung überwiesen werden können. Im Rahmen des Jahresabschlusses erstattet der Aufsichtsrat einen Bericht an die Aktionäre. Der Aufsichtsrat hat sich eine Geschäftsordnung gegeben. Ergänzend bestehen Geschäftsordnungen für alle Ausschüsse (ThyssenKrupp 2018a).

Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern. Seine Kernaufgaben sind die Festlegung von Strategien für die Konzernentwicklung, die Steuerung der Geschäftsbereiche, der Konzernfunktionen, der Regionen und der Service Einheiten (ThyssenKrupp 2018b).

Chronologie

02.07.2018 »Grünes Licht für die Fusionspläne mit bisherigen Konkurrenten Tata«

Beide Unternehmen haben am 30.06.2018 die Verträge für die Fusion unterzeichnet.

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

»Wir haben einen Schutz für die Beschäftigten erkämpfen können«, sagte der Betriebsratschef Tekin Nasikkol dem WDR. »Wir haben Investitionszusagen und konnten die Ausbildungskapazitäten erhalten. Das ist für uns ein riesengroßer Erfolg.« Unabhängige Wirtschaftsprüfer hätten zudem belegt, dass der neue Stahlriese auch in der Lage sei, wirtschaftliche Flauten zu überstehen.

Wann genau Tata Steel und ThyssenKrupp Kollegen werden, ist noch offen. Denn: Die Transaktion steht unter dem Vorbehalt der Freigabe durch die zuständigen Wettbewerbsbehörden, unter anderem in der Europäischen Union. Frühestens 2019 soll der Stahlriese aber seine Arbeit aufnehmen (WDR 2018).

21. 12. 2017 »IG-Metall und ThyssenKrupp erzielen Einigung«

ThyssenKrupp macht Zugeständnisse an Arbeitnehmer:innen. Betriebsbedingte Kündigungen und Standortschließungen sollen über neun Jahre ausgeschlossen werden, wenn es zu einer Fusion kommt. Die Gewerkschaft lässt auch ThyssenKrupp als Eigentümer nicht aus der Verantwortung. ThyssenKrupp muss seinen 50%-Anteil zumindest für sechs Jahre halten, damit das Management mitverantwortlich für einen Erfolg oder Misserfolg des Joint-Ventures gemacht werden kann.

Die mit ThyssenKrupp vereinbarten Eckpunkte sehen der Gewerkschaft zufolge zudem vor, dass ThyssenKrupp mindestens acht Jahre gemeinsam mit Tata ein Gemeinschaftsunternehmen führen muss. ThyssenKrupp habe sich darüber hinaus verpflichtet, mindestens 400 Millionen Euro pro Jahr in die Zukunftsfähigkeit der Standorte zu investieren (Wirtschaftswoche 2017).

25. 11. 2017 »Arbeitnehmervertreter:innen stellen sich der Fusion quer«

Arbeitnehmervertreter:innen lehnen eine Fusion des Unternehmens mit dem Konkurrenten Tata ab. Sie drohen mit einem Veto bei einer Abstimmung im Aufsichtsrat. In diesem festgefahrenen Streit sollen unabhängige Gutachter:innen hinzugezogen werden. Bei einem Treffen von Vertreter:innen des Unternehmens und der Arbeitnehmer:innen sei vereinbart worden, dass zwei externe Expertisen (von Arbeitsgruppen) eingeholt werden sollen, bestätigte ein IG Metall-Sprecher. Die IG Metall und der Betriebsrat fordern unter anderem langfristige Beschäftigungs- und Standortgarantien (Handelsblatt 2017).

29. 09. 2017 »Tausende Arbeiter:innen kämpfen gegen Entlassungen«

Eine Demonstration, an der 7000 Beschäftigte teilnahmen, fand in Bochum statt. Bezirksleiter der IG Metall, Knut Giesler meinte: »Ich kann nur davor warnen, diesen Deal gegen die Beschäftigten durchzusetzen. Wir sind bei ThyssenKrupp sehr gut organisiert. Die Sache könnte schnell eskalieren. Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Unternehmensführung diesen Weg geht.« Eine externe Arbeitsgruppe soll nun einen Kompromiss zwischen Konzernspitze und Arbeitnehmer:

vertreter:innen finden. *Knut Giesler* habe volle Transparenz gefordert und diese zugesichert bekommen. So könne er in die Absprachen, die mit Tata geführt wurden, Einblick nehmen. Die Gewerkschaft fordert Garantien für Standorte und Beschäftigung. Durch die Verlagerungen des Sitzes in die Niederlande fürchten Arbeitnehmervertreter:innen, dass die umfangreiche Mitbestimmung nach deutschem Recht verloren gehen könnte (Kerbusk 2017).

22. 09. 2017 »ThyssenKrupp Arbeiter:innen legen Stahlwerk lahm«

Der Betriebsrat und die IG-Metall halten Wort, und es wird protestiert. Die Produktion in Duisburg wurde zum Erliegen gebracht. Anlagen sind mit Beginn der Frühschicht abgeschaltet worden, berichtet ein Sprecher des Betriebsrates. Eine Großdemonstration in Bochum wurde von der IG Metall und dem Betriebsrat einberufen. In Bochum werden 5000 Teilnehmer:innen erwartet. Die Gewerkschaft und die Belegschaftsvertreter:innen werfen dem Vorstand vor, die Fusion ohne Rücksicht auf die Arbeitnehmer:innen durchführen zu wollen. Die Fusion wird vom Betriebsrat grundsätzlich abgelehnt (Zeit Online 2017).

20. 09. 2017 »Einigung über Fusion, Einsparungen und Abbau von Arbeitsplätzen«

Nach langen Verhandlungen hat sich ThyssenKrupp mit Tata auf eine Fusion der europäischen Stahlsparte geeinigt. Nun ist das Vorhaben offiziell, denn beide Konzerne unterzeichneten eine Absichtserklärung. Das Gemeinschaftsunternehmen soll den Sitz in den Niederlanden haben, beide Partner würden dabei 50% des neuen Unternehmens halten. Bei beiden Konzernen sollen 2000 Arbeitsstellen wegfallen und Einsparungen zwischen 400 und 600 Millionen getroffen werden. Der Betriebsrat und die IG Metall kündigen massiven Widerstand und Demonstrationen an (Schamall 2017).

11. 07. 2016 »Arbeitnehmervertreter:innen erteilen Absage für Fusion«

Diskussionen über eine mögliche Fusion werden konkreter. Der Konzernbetriebsratschef Wilhelm Segerath sehe keinen plausiblen Grund für eine Fusion mit Tata Steel. Zudem gab er das Versprechen, dass eine Schließung von Anlagen und Standorten in Deutschland zu Widerstand führen würde. Herr Segerath fordert den Vorstandschef auf, bei den vielen Beschäftigten für Klarheit zu sorgen. Auch Stahlbetriebsratschef Günter Back sehe nicht, was durch einen Zusammenschluss mit Tata besser werden sollte. Die rund 300 Betriebsräte der Stahlsparte werden sich im August in Duisburg treffen, um über die Lage zu beraten. ThyssenKrupp beschäftigt im europäischen Stahlbereich rund 28000 Mitarbeiter:innen, die eine mögliche Fusion betreffen würde (Manager Magazin 2016).

01.04.2016 »Fusion in der Stahlbranche?«

Erste Gerüchte über die bevorstehende Fusion von ThyssenKrupp und Tata Steel machen die Runde. Mit einer Fusion könnten die kriselnden Konzerne in Europa viel Geld sparen, wird im Tagesspiegel berichtet. Es wird geschrieben, dass es angebliche Gespräche über einen Zusammenschluss der beiden Konzerne gebe. Dies hätte natürlich Einfluss auf die Beschäftigten. Sprecher von ThyssenKrupp und Tata wollten sich aber nicht dazu äußern (Tagesspiegel 2016).

5.3 Mitbestimmte Auslagerung in Subunternehmen bei der Deutschen Post DHL Group?

Fallbeschreibung

Der nachfolgende Fall beschreibt die Auslagerung von Mitarbeiter:innen in ein neu gegründetes Subunternehmen, in welchem die Mitarbeiter:innen schlechter gestellt werden als im Stammunternehmen. In dieser Fallstudie werden die Diskussionen und Verhandlungen im Jahr 2015 aufgegriffen. Nach einem Fallüberblick wird Fallmaterial in Form von Informationen zum Unternehmen bereitgestellt, und der Fall wird anschließend in Chronologie, bestehend aus zusammengefassten Medienberichten, dargestellt.

Fall im Überblick

Als »Lohndumping im eigenen Haus«, wird die Auslagerung von Mitarbeiter:innen in das Subunternehmen DHL Delivery GmbH von der Gewerkschaft bezeichnet. Die Deutsche Post DHL Group mit ihren 140 000 Beschäftigten in Deutschland gründete 2015 das Subunternehmen DHL Delivery GmbH. Arbeitnehmer:innen, die befristet in der Deutschen Post DHL tätig sind, sollen in dieses Subunternehmen, mittels Festvertrag, übernommen werden. Der Haken an der Übernahme: Mitarbeiter:innen der DHL Delivery GmbH werden nicht wie die Mitarbeiter:innen der Deutschen Post DHL Group, nach Haustarifvertrag entlohnt. Für dieselbe Arbeit erhält die Belegschaft des Subunternehmens also am Ende weniger als die Arbeitnehmer:innen der Deutschen Post DHL Group. Diese Auslagerung und vielmehr die damit einhergehenden Unterschiede zwischen DHL Delivery und Deutsche Post DHL Group wurden in den Tarifverhandlungen 2015 zum Hauptthema, bei dem sich die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di für die Mitarbeiter:innen einsetzte. So rief sie zum Beispiel zu Arbeitskämpfen (Streiks) auf. Am Ende der Tarifverhandlungen erreichte jedoch die Deutsche Post ihr Ziel. Es wurden Pakete für die Deutsche Post DHL Group ausgehandelt, doch das Subunternehmen blieb erhalten (Anfang 2015).

Zusatzinformation (Stand 2019)

Inzwischen konnte Positives für die Belegschaft der DHL Delivery GmbH ausgehandelt werden. Ab 1. Juli soll es einen neuen Haustarifvertrag geben, in dem alle Paketzusteller:innen nach gleichen Tarifregeln entlohnt werden. Die umstrittenen Tochterfirmen (46 Subunternehmen) werden aufgelöst. Somit hat die schlechtere Bezahlung für DHL Delivery-Mitarbeiter:innen ein Ende.

Die Tagesschau schreibt hierzu: »ver.di hatte mit erbitterten Protesten und Streiks auf die neue Firmenstruktur geantwortet. Jetzt, vier Jahre später, ist das Kapitel ›Delivery‹ Geschichte« (Tagesschau 2019).

Fallmaterial

Eckdaten zu Deutsche Post DHL Group: Die Deutsche Post und DHL ist ein deutsches Dienstleistungsunternehmen (Logistik und Briefkommunikation) mit Hauptsitz in Bonn. Der Konzern beschäftigt weltweit etwa 520 000 Mitarbeiter in 220 Ländern. Die Verteilung der Belegschaft auf Länder sieht wie folgt aus:

Die meisten der ca. 140 000 Mitarbeiter:innen arbeiten in Deutschland im operativen Geschäft (z. B. Paketzustellungen). Jede fünfte Führungsposition und rund ein Drittel der Gesamtbeschäftigten werden durch Frauen besetzt.

Der Konzern blickt auf eine mehr als 500-jährige Geschichte zurück, die 1490 mit dem Aufkommen des neuzeitlichen Postwesens beginnt. 1969 wurde DHL gegründet, und die Deutsche POST AG wurde 1995 in eine Aktiengesellschaft überführt und ging 2000 an die Börse. Im Jahr 2002 wird die DHL eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Deutschen Post AG. Der Konzern ist heute in vier operative Bereiche (Post – eCommerce – Parcel, Express, Global Forwarding, Freight & Supply Chain) gegliedert (Deutsche Post DHL Group 2018).

Der Aufsichtsrat setzt sich nach § 9 Absatz 1 der Satzung, § 96 Absatz 1 AktG und § 7 Absatz 1 Satz 1 Nr. 3 MitbestG aus 20 Mitgliedern zusammen, von denen 10 von den Aktionären und 10 von den Arbeitnehmern bestellt werden.

Den Vorsitz hat seit April 2018 Dr. Nikolaus von Bomhard. Aus den Mitgliedern des Aufsichtsrates werden sechs Ausschüsse gebildet.

Die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates bestehen darin, den Vorstand zu beraten und die Geschäftsführung zu überwachen.

Der Vorstand besteht aus sechs Mitgliedern, die vom Aufsichtsrat bestellt werden und das Unternehmen leiten. Für den Vorstandsvorsitz wurde Dr. Frank Appel bis Oktober 2022 bestellt (Deutsche Post DHL Group 2018).

Chronologie

In der nachfolgenden Auflistung, werden die Tarifverhandlungen der Deutschen Post DHL Group, vor allem in Bezug auf die Auslagerung der Paketdienstleister (Deutsche Post DHL) in SUB-Unternehmen (DHL-Delivery), im Zeitablauf dargestellt.

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

06. 07. 2015 »Deutsche Post hat ihr wichtigstes Ziel erreicht«

Der Streik wurde nach vier Wochen beendet. Ein Schutzpaket für die Deutsche Post DHL Group wurde ausgehandelt. Das Sub-Unternehmen DHL-Delivery bleibt aber erhalten. Der Konzern hat sein Ziel trotz Widerständen erreicht. Derzeitigen Mitarbeiter:innen der Deutschen Post wurde garantiert, dass sie nicht an das Sub-Unternehmen, DHL Delivery, überstellt werden. Zudem darf die Deutsche Post, zumindest bis Ende 2018, keine Zustellbezirke an Fremdfirmen (auch nicht an die Tochter DHL-Delivery) vergeben. Bei den Verhandlungen konnte jedoch keine Verbesserung für die Belegschaft des Sub-Unternehmens, DHL-Delivery, erzielt werden. Vertreter des Konzerns haben den Streik zudem als unrechtmäßig bezeichnet, da gegen unternehmerische Entscheidungen gestreikt wurde, die die Gewerkschaft nicht betreffen würden. Die Angestellten des Haustarifvertrages bei der Deutschen Post DHL Group erhalten nach Verhandlungen eine Einmalzahlung in Höhe von 400 Alt., und ihr Lohn wird in zwei Stufen insgesamt um 2,7 Prozent erhöht. Im Vorjahr betrug die Erhöhung 5,7 Prozent. Es werde für die Gewerkschaft nicht einfach, diesen Kompromiss an die Arbeitnehmer:innen weiterzugeben, die über eine Auflösung der DHL-Delivery gehofft hatten (Goebel 2015).

03. 07. 2015 »Streik gegen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft«

Die Vertreter der Deutschen Post und der Gewerkschaft ver.di verhandeln erneut. Im Fokus stehen die Arbeitsbedingungen der 49 DHL-Delivery Tochtergesellschaften, die Mitarbeiter:innen nicht nach dem Haustarif der Deutschen Post entlohnen und somit eine »Zwei-Klassen-Gesellschaft« schaffen würden. Für dieselbe Arbeit würden DHL-Delivery-Arbeiter:innen rund 20 Prozent weniger Lohn erhalten. Die Beschäftigten der Deutschen Post arbeiten zusammen mit denen der DHL-Delivery und erledigen dieselbe Arbeit. Auch SPD-Chef Sigmar Gabriel meinte, es sei ein Skandal, dass ein Unternehmen mit Bundesbeteiligung ein Vorreiter der Tariffucht sei. Sogar die älteren Beschäftigten machen sich Sorgen um ihre Zukunft. Ein Mitarbeiter meinte, es könne jeden von ihnen erwischen, auch die, die am meisten kosten, die älteren Mitarbeiter:innen. Es könnten in Zukunft immerhin betriebsbedingte Änderungskündigungen möglich werden. Die Deutsche Post DHL Group äußert sich dazu, dass sich bei den 130 000 unbefristeten Tarifbeschäftigten nichts ändern werde. ver.di und die Zusteller kontern aber damit, dass die DHL-Delivery zurück in den Konzern müsse, und zwar mit Haustarif. So lange würde weiter gestreikt werden (Petermann 2015).

19. 06. 2015 »Outsourcing und Lohnsenkungen«

Die »TAZ« spricht von goldenen Zeiten für Aktionäre, aber nicht für die Postmitarbeiter:innen. Die Post schüttet nun mehr als eine Milliarde Euro an Dividenden aus, doch seit 08.06.2015 wird bei der Deutschen Post gestreikt. Grund

dafür sei die »Profitsucht« des Konzerns. Die Gewerkschaft für Dienstleistung, ver.di, fordert täglich mehr Streikbeteiligung. Mittlerweile streiken mehr als 25 000 Personen. Der Vorstandsvorsitzende Appel will den operativen Gewinn des Konzerns bis 2020 um mehr als 8% jährlich steigern, weshalb Personalkosten gesenkt werden. Er meint, dass die Tarifstruktur der Post auf Behördenzeiten zurückginge und nicht mehr markt- und zeitgemäß sei. Darum sollen befristet angestellte Paketzusteller in die im Januar gegründete Delivery GmbH übernommen werden. Bereits 3800 Zusteller:innen sind übernommen und 2200 weitere sollen folgen. Die Bezahlung erfolgt laut den Tarifverträgen für Speditions- und Logistikbranche, welche rund 20 % unter dem Niveau der Haustarifverträge der Deutschen Post liegen. Bis Jahresende will die Delivery 8500 Arbeiter:innen beschäftigen. Die Deutsche Post DHL Group hatte sich vertraglich dazu verpflichtet, nur in 990 von 41 000 Bezirken Zustellungen fremd zu vergeben, und es wurde ein Schutz vor betriebsbedingten Beendigungs- und Änderungskündigungen vereinbart. Diese Verpflichtungen laufen Ende des Jahres aber aus. ver.di betrachtet die Gründung von Delivery als Vertragsbruch, wobei die Post behauptet, dass die Vereinbarung nur für den Privatkundenbereich gelte. ver.di kämpfe für eine Verlängerung der Verträge und für eine Wiedereingliederung der Delivery-Mitarbeiter:innen in den Hausvertrag (Beuker 2015).

10. 06. 2015 »Streik bei der Post«

ver.di fordert gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit. DHL-Delivery-Mitarbeiter:innen sollen nach Haustarif der Deutschen Post entlohnt werden. Der Post ist bewusst, dass die Löhne niedriger sind im Haustarif, argumentiert aber, dass die Arbeiter:innen trotzdem mehr verdienen als bei der Konkurrenz. Rund 14 500 Mitarbeiter:innen der Deutschen Post DHL Group streiken mittlerweile. Der Streik dauert nun seit 29 Tagen. Der Vorstand der Deutschen Post DHL, Jürgen Gerdes, meint zur Dauer des Streikes: »Ich kann nicht sagen, wann ver.di über die Hürde klettert, aber eines kann ich Ihnen sagen, sie müssen drüber.« Formal geht es um Tarifverhandlungen, also darum, wie 140 000 Mitarbeiter:innen des Unternehmens in Deutschland künftig bezahlt werden, und über die Wochenarbeitszeit. Doch die Hürde hat eigentlich einen anderen Namen, DHL-Delivery. Gerdes möchte davon aber nichts wissen. Er meint, wie ihr Unternehmen organisiert werde, sei eine unternehmerische Entscheidung, die ohne die Gewerkschaft getroffen werden könne. Zudem würden die Mitarbeiter:innen mehr als bei den Konkurrenten der Post DHL Group erhalten, und befristete Arbeitnehmer:innen würden in unbefristete Verhältnisse übernommen (Bohsem 2015).

27. 05. 2015 »ver.di warnt vor Zerschlagung des Zustellnetzes«

»Wir wollen keine Spaltung des Betriebes und keine Spaltung der Belegschaft. Und für uns alle ist nach dem Vertragsbruch durch den Aufbau der DHL De-

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

livery GmbH klar: Ohne einen rechtssicheren Schutz vor Fremdvergabe gibt es für die Beschäftigten der Deutschen Post AG keine Sicherheit.«, sagte ver.di-Vorsitzender Frank Bsirske auf einer Kundgebung. Rund 4500 Beschäftigte protestierten in Frankfurt am Main gegen die neuen Tarife für DHL Delivery und den Vertragsbruch hinsichtlich der Fremdvergabe. Bundesweit haben 7000 Arbeitnehmer:innen ihre Arbeit niedergelegt. Die Streiks werden bis auf Weiteres fortgesetzt. Der Vertragsbruch soll mit Arbeitszeitverkürzungen von 38,5 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich kompensiert werden. In der momentanen Entgeltrunde fordert die Gewerkschaft 5,5 Prozent mehr Lohn bei einer Laufzeit von zwölf Monaten. Die Verhandlungen werden im Juni fortgeführt (ver.di 2015).

13.05.2015 »Streiks in allen 83 Briefzentren«

Durch Streiks soll der Deutschen Post DHL Group Druck gemacht werden. Die Gewerkschaft ver.di ruft zu einem Arbeitskampf in allen 83 Briefzentren auf, ein Streik in weiteren Bereichen wird angedroht. Die Bearbeitung von Aufträgen und die Verteilung der Post werden hierdurch deutlich verzögert. ver.di fordert bei Tarifverhandlungen eine Arbeitszeitverkürzung von 38,5 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich, um den gebrochenen Vertrag von Fremdvergabe (Beschäftigtenübernahme bei DHL-Delivery) zu kompensieren. Ein Angebot, welches von der Post vorgelegt wurde, wurde von der Konzerntarifkommission abgelehnt. Die Verhandlungen gehen weiter (ver.di 2015a).

18.02.2015 »ver.di kritisiert neue Verträge für Essener DHL-Mitarbeiter«

Über 100 befristet beschäftigte Paketzusteller sollen ab 01.04.2015 übernommen werden. Die Übernahme erfolgt aber nicht, wie erwartet, in die Deutsche Post DHL, sondern in die neu gegründete Tochtergesellschaft der Deutschen Post DHL Group, die DHL-Delivery. In diesem Subunternehmen wird auf den Tarifvertrag der Speditions- und Logistik- und Transportbranche NRW verwiesen, welcher deutlich unter dem Haustarifvertrag der Deutschen Post liege. Die Arbeitsverträge stehen noch unter Vorbehalt der Zustimmung des Betriebsrates. Mitarbeiter:innen sollen aber bereits zur Unterschrift der neuen Verträge gedrängt worden sein. Die Deutsche Post DHL Group spricht aber von freiwilligen Unterzeichnungen der Arbeitnehmer:innen. Geplant seien 49 Regionalgesellschaften des Subunternehmens DHL-Delivery GmbH, die insgesamt bis zu 20000 Arbeitsplätze besetzen will. Das Subunternehmen soll vor allem Paketzustellungen erledigen (Lindgens 2015).

5.4 Mitbestimmte Elektrostrategie bei der Daimler AG?

Fallbeschreibung

Der nachfolgende Fall beschreibt das Vorhaben der Umsetzung einer Elektrostrategie, bei einem der größten Premium-Pkw-Anbieter, der Daimler AG. Nach einem Fallüberblick wird Fallmaterial in Form von Informationen zum Unternehmen bereitgestellt, und der Fall wird anschließend in Chronologie, bestehend aus zusammengefassten Medienberichten, dargestellt. In der Fallstudie werden die Jahre 2016 und 2017 behandelt, in welchen die Strategiediskussionen begonnen haben.

Fall im Überblick

Die Daimler AG schnürt eine Elektrostrategie, die für Bangen um Arbeitsplätze und große Unsicherheit sorgt. Ein großes langfristiges Ziel des Konzerns ist es, in die Elektromobilität zu investieren. Gleichzeitig soll der Bau von Verbrennungsmotoren reduziert werden. Aufgrund dieser Umstellung bangen Mitarbeiter:innen um ihre Beschäftigung, denn die Fertigung eines Elektromotors und einer Batterie benötigt im Vergleich zum Bau eines Verbrennungsmotors nur rund ein Siebtel der Arbeitskraft. Vor allem bedroht fühlen sich der Hauptstandort in Stuttgart-Untertürkheim und die Montagewerke in Rastatt oder Bremen. Während der Vorstandschef Dieter Zetsche einen Wandel einleitet, setzt sich der Betriebsrat für Zusicherungen seitens Daimler ein. Der Betriebsrat bringt sich hierbei aktiv in die Strategie der E-Mobilität ein und fordert beispielsweise mehr Eigenproduktion von Elektroautos und eine Batterieproduktion in Stuttgart-Untertürkheim (Handelsblatt 2016).

Zusatzinformation (Stand 2019)

Die Umstellung auf die Elektromobilität ist bis heute (Anfang 2019) noch nicht vollständig umgesetzt, und über den Umstellungsprozess wird aktuell fortlaufend diskutiert und verhandelt.

Fallmaterial:

Eckdaten zur Daimler AG: Die Daimler AG, mit Hauptsitz in Stuttgart, ist ein Automobilunternehmen, welches zu den größten Anbietern von Premium-Pkw zählt und der größte Hersteller von Lkw über sechs Tonnen ist. Das Unternehmen agiert weltweit und hat Fertigungen in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Afrika. Zusätzlich zum Automobilbau werden Leistungen, wie Finanzierung, Leasing, Flottenmanagement, Geldanlage, Kreditkartenvermittlung, Versicherungen und innovative Mobilitätsdienstleistungen angeboten. Der Konzern ist in die Geschäftsbereiche Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Busses, Daimler Financial Services und Corporate gegliedert.

Abbildung 8

Daimler Konzernstruktur

	Mercedes-Benz Cars	Daimler Trucks	Mercedes-Benz Vans	Daimler Buses	Daimler Financial Services
Umsatz	93,1 Mrd. €	38,3 Mrd. €	13,6 Mrd. €	4,5 Mrd. €	26,3 Mrd. €
Mitarbeiter	145.436	82.953	26.210	18.770	14.070
Marken	Mercedes-Benz AMG MAYBACH smart Mercedes me EQ	Mercedes-Benz FRIGHTLINER FUSO WESTERN STAR Thomas Built Buses BHARATBENZ	Mercedes-Benz FRIGHTLINER	Mercedes-Benz SETRA BHARATBENZ	Mercedes-Benz Bank Mercedes-Benz Financial Services Daimler Truck Financial moovel CAR2GO mytaxi

Quelle: nach Daimler AG, 2018

Insgesamt sind bei der Daimler AG weltweit 298 683 Mitarbeiter:innen beschäftigt (Stand 31.12.2018). Die Beschäftigten teilen sich wie folgt in Regionen auf (siehe Abbildung 9 auf S. 408):

Nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz besteht der Aufsichtsrat der Daimler AG aus 20 Mitgliedern und setzt sich paritätisch aus jeweils zehn Vertretern der Aktionäre sowie der Arbeitnehmer:innen zusammen. Den Vorsitz im Aufsichtsrat hat bis 2021 Dr. rer. pol. Manfred Bischoff. Die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates bestehen darin, den Vorstand zu beraten und die Geschäftsführung zu überwachen.

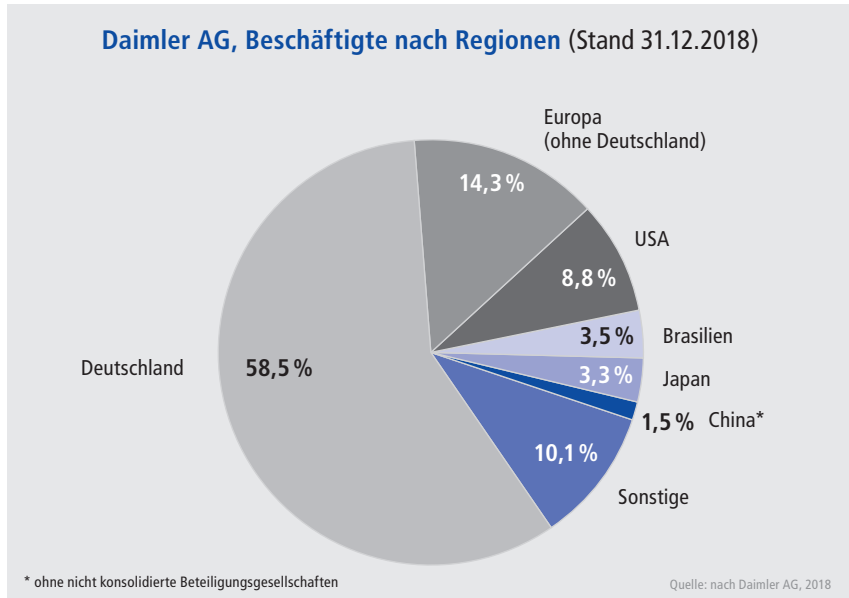
Der Vorstand besteht aus acht Mitgliedern, die vom Aufsichtsrat bestellt werden und das Unternehmen leiten. Für den Vorstandsvorsitz wurde Dr. Dieter Zetsche bestellt (Daimler AG 2019).

Chronologie

13.07.2017 »Batteriebau künftig auch in Untertürkheim«

Nach wochenlangem Verhandeln haben Werkleitung und Betriebsrat in Untertürkheim eine Vereinbarung getroffen. Neben Verbrennungsmotoren sollen künftig auch Batterien und Komponenten für elektrische Antriebe gebaut werden. Die Vereinbarung wurde vom Standortverantwortlichen Frank Deiß als eine hervorragende Nachricht für die Belegschaft bezeichnet. So soll in Zukunft Un-

Abbildung 9



Das Unternehmen wurde von Gottlieb Daimler und Carl Benz ins Leben gerufen. Im Jahre 1886 erfanden die beiden das Automobil und gelten seit jeher als Pioniere in diesem Sektor. Zwei große Ziele des Unternehmens sind, langfristig emissionsfreies Fahren (z. B. durch Elektromotoren) zu ermöglichen und das autonome Fahren voranzutreiben.

tertürkheim das Leitwerk für E-Mobilität im Daimler Konzern sein. Neben der Batterieproduktion soll es auch ein Projekthaus geben, in dem die Entwicklung der nächsten Generation von elektrischen Antriebssystemen sowie der Ausbau des vorhandenen Technikums in Bezug auf E-Mobilität stattfinden sollen. Neben diesen Tätigkeiten sollen auch Prototypen von Komponenten für E-Mobilität hergestellt werden. Durch das Projekthaus verspricht sich der Betriebsrat eine mögliche Fertigung der entwickelten Systeme. Ein Daimler-Sprecher sagt aber, dass es nicht bedeutet, dass eine Produktion der entwickelten Systeme tatsächlich aufgenommen werde. Die Entwicklung würde aber auf jeden Fall eine Grundlage für den Wettbewerb schaffen. Das Projekthaus soll schon bald seine Arbeit aufnehmen. Die Batterieproduktion sollte dann 2020 beginnen. Hierfür werden 250 neue Arbeitsplätze geschaffen. Im Gegenzug zum Ausbau der E-Mobilität hat die Belegschaft aber Zugeständnisse bei der Flexibilisierung gemacht. So werden Mitarbeiter:innen in Zukunft roulierende Pausen haben, damit immer jemand bei der Anlage bleibt, und Schichten sollen schneller zu- und abgesagt werden können, um auf Nachfrageschwankungen zu reagieren. Nieke meint, dass er die

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

nächsten zehn Jahre keine Gefahr für Arbeitsplätze sehe, da Verbrennungsmotoren ja weitergebaut würden (Schreyer 2017).

29. 06. 2017 *»Streit bei Daimler«*

Daimler streicht die Samstagsfrühschicht in der E-Klasse-Produktion in Sindelfingen, da Mitarbeiter:innen in Untertürkheim keine Überstunden mehr machen. Der Konzern kann sich vor E-Klasse Bestellungen kaum retten. Zusatzschichten von Mitarbeiter:innen werden überall gefahren. Doch aufgrund eines Streits mit dem Betriebsrat, welcher die Elektromobilität betrifft, werden hunderte Fahrzeuge nicht gebaut, was zu Auslieferverzögerungen führt. Bei dem Streit geht es darum, dass Arbeitnehmer:innen in Untertürkheim um ihre Jobs fürchten, wenn auf Elektromobilität umgestellt wird. Der Konzern hat zugesichert, dass er in den Standort Untertürkheim investieren werde, aber die Arbeitnehmer:innen empfinden diese Zusagen nicht als ausreichend. Die Belegschaft erwarte, dass das Unternehmen vieles selbst fertigen sollte, damit eine Beschäftigungssicherung gewährleistet werden kann. Der Standortchef Frank Deiß äußerte sich dazu: *»Wir haben den Beschäftigten im Mercedes-Benz Werk Untertürkheim ein Angebot gemacht, das wir für fair und ausgewogen halten.«* Sie haben sogar angeboten, dass man dort Batteriepakete für E-Autos produzieren würde. Diese Konflikte dürften nur ein Vorgeschmack auf die Diskussionen sein, die in den kommenden Jahren noch aufkommen werden (Vetter 2017).

14. 02. 2017 *»Untertürkheim baut Komponenten für E-Autos«*

Daimler Betriebsratschef Michael Brecht hat Zusicherungen für die Fertigung von E-Auto-Teilen für Stuttgart-Untertürkheim erhalten. In Untertürkheim sollen Prototypen für den elektrischen Antrieb aufgebaut werden. Auch ein Kapazitätsausbau für Verbrennungsmotoren wurde vereinbart. Dafür werden aber in Zukunft andere Komponenten an Fremdfirmen vergeben. Am Ziel ist Brecht aber noch nicht. Er möchte die Batterieproduktion nach Stuttgart holen (Karius 2017).

05. 02. 2017 *»Betriebsrat fordert feste Zusagen«*

Gesamtbetriebsratschef Michael Brecht fordert im Zuge der Umstellung auf E-Mobilität Zusagen für die Fertigung von Motoren. Grund dafür war die Aussage des Daimler-Chefs, Dieter Zetsche, der meinte, jede Möglichkeit zur Reduktion von Verbrennungsmotoren so früh wie möglich zu nutzen. Vor allem, da im Werk eine hohe Auslastung herrscht, sehe Nieke (Betriebsrat des Motorenwerkes in Untertürkheim) keinen Grund, warum der Vorstand so früh wie möglich die Beschäftigung reduzieren wolle. Das Ziel des Betriebsrates ist es, die Batterieproduktion nach Stuttgart-Untertürkheim zu holen. Zudem meint er, dass laut heutigen Planungen für Motoren und Getriebe die Produktion

auch noch bis 2025 ausgelastet sei. Das Positive hierbei ist, dass man noch Zeit habe und daher bereits jetzt mit Anpassungen beginnen will. Arbeitnehmervertreter:innen haben für die Autoproduktion in Bremen und Sindelfingen bereits Zusagen aushandeln können. Dort sollen die Elektroautos der Marke EQ parallel zu Verbrennungsmotoren gebaut werden. Ähnliche Lösungen sollen auch für andere Standorte her. Brecht meinte: »Wir erwarten, dass alle unsere bestehenden Standorte an der Elektrostrategie des Unternehmens teilhaben. Wir wollen, dass die Fertigung der elektrifizierten Antriebe weitgehend in unsere Standorte integriert wird« (Handelsblatt 2017a).

05. 12. 2016 »Betriebsrat fordert Batterieproduktion in Untertürkheim«

Der Betriebsrat des Motorenwerkes in Stuttgart-Untertürkheim, Wolfgang Nietzsche, fordert, dass an diesem Standort Batterien für Elektroautos gefertigt werden sollen. Betriebsratschef Wolfgang Nieke meint im Anschluss einer Betriebsversammlung: »In der Belegschaft wird erwartet, dass das Unternehmen die Investitionen am Batteriestandort Kamenz nochmals prüft und auch Kapazitäten für die Produktion von Batterien in Untertürkheim schafft.« Die Arbeitnehmer:innen haben immer alles gegeben und haben sich immer flexibel gezeigt. Daher erwarte man jetzt auch, dass in Zukunft das Werk Batterien und elektrifizierte Antriebsstränge liefern dürfe. In Kamenz, wo die Batterien gefertigt werden, hat vor kurzem der Bau eines zweiten Werkes begonnen. Nieke betont aber, dass er keinen Standortkonflikt anstrebe. Ihm ginge es viel mehr um den zusätzlichen Bedarf an Batterien, welchen er aus Untertürkheim bedienen wolle. Laut Prognosen für Absätze von Elektrofahrzeugen reichen die geplanten Batteriekapazitäten nicht aus, und es könne nicht sein, dass an einem Standort Mitarbeiter:innen eingestellt und an einem anderen abgebaut werden müssen. Im Oktober wurde die Elektrostrategie von Daimler bekanntgegeben, in der bis 2025 mehr als zehn reine Elektrofahrzeuge angeboten werden sollen. Der Anteil an verkauften Modellen weltweit soll bis dahin zwischen 15 und 25 Prozent liegen (Nowak 2016).

20. 11. 2016 »Mitarbeiter:innen fürchten Elektroautos«

Im Konzern herrscht große Verunsicherung, vor allem in den Bereichen, wo Mitarbeiter:innen Diesel- und Benzinmotoren, Getriebe und Antriebskomponenten herstellen. Diese Bereiche werden für ein Elektroauto nämlich nicht benötigt. Konzernbetriebsratsvorsitzender Michael Brecht hofft, in drei bis vier Monaten Fakten zu erfahren, damit alle im Klaren sind, wie die Elektrooffensive auf die Mitarbeiter:innen wirkt. Er möchte die Weichen richtigstellen, wenn über Investitionen entschieden werden soll. Ende Oktober kündigte Daimler schon an, eine Milliarde Euro in den Produktionsverbund für Lithium-Ionen-Batterien zu investieren. Der Produktionsverbund Accumotive GmbH & Co. KG befindet sich in Kamenz. Die Elektromotoren stammen vom Zulieferer Bosch, welcher in

Hildesheim baut. Der Betriebsratschef meint: »Das können wir auch. Wir müssen im Spiel bleiben.« Er sehe schon die »Stückliste E-Mobilität« vor sich, wo steht, welche Teile für ein Elektroauto wo eingekauft bzw. hergestellt werden sollen. Brecht werde gemeinsam mit Personalvorstand Wilfried Porth analysieren. Er möchte alle neuen Beschäftigungsmöglichkeiten sehen und Diskussionen führen, bevor es eine Diskussion über die Richtigkeit der Ergebnisse gebe. Erste Arbeitsgruppen sind bereits gebildet worden. Bei einer Umstellung auf Elektrofahrzeuge wird lediglich ein Siebtel des Arbeitsumfanges übrig bleiben, so Annahmen aus dem Konzern. Noch gebe es Anstiege der Nachfrage nach herkömmlichen Verbrennungsmotoren. Der Betriebsratschef meint: »Wir können heute kein Problem lösen, das erst 2030 auftaucht. Die Frage ist, ob die Übergänge beherrschbar sind. Wir müssen uns bis dahin immer neu erfinden.« Brecht fordert von der Daimler-Führung, dass sie das Unmögliche denkt (Preuss 2016).

17.09.2016 *»Jobschwund durch E-Autos?«*

Durch das Aufkommen der weniger arbeitsintensiven Elektromotoren bei Daimler macht sich der Betriebsratschef und stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Michael Brecht, Sorgen. Brecht meint: »Das wird deutliche Effekte auf die Beschäftigung haben, wenn es uns nicht gelingt, an der Fertigungstiefe teilzuhaben. Wir wollen aber, dass die deutschen Daimler-Standorte an der Elektrostrategie des Unternehmens partizipieren und zwar nicht nur in Forschung und Entwicklung, sondern auch in der Fertigung.« Elektromotoren werden bei der Tochter Deutsche Accumotive in Kamez gebaut, und Elektromotoren produziert Daimler gemeinsam mit Bosch im Gemeinschaftsunternehmen EM-motive in Hildesheim. Benzin- und Dieselmotoren werden hingegen zu großen Teilen selbst gefertigt. Durch die Produktion von Elektroautos habe dies negative Auswirkungen auf den größten Standort und Konzernsitz in Stuttgart-Untertürkheim und die Montagewerke Rastatt oder Bremen. »Die Zahl der Arbeitsplätze beim Elektromotor zum Verbrenner ist grob das Verhältnis eins zu zehn,« meint Brecht. Der Betriebsratschef fordert mehr Eigenproduktion für Elektroautos. Daimler befindet sich im Umbruch, vor allem durch die Veränderungen der Branche (Elektrifizierung, Digitalisierung, autonomes und vernetztes Fahren). Der Vorstandschef Dieter Zetsche leitet einen Wandel in der hierarchischen Führungskultur ein, um schneller auf Innovationen reagieren zu können. Innerhalb eines Jahres sollen 20 Prozent der Beschäftigten von Hierarchien und Abteilungsgrenzen befreit werden und in »Schwammorganisationen« arbeiten. Der Betriebsrat unterstützt diese Vorgehensweise, aber die Organisation solle dabei nicht überfordert werden. Dafür soll es zunächst einige Pilotprojekte geben und ein Rahmen vereinbart werden. Auf eine Betriebsvereinbarung kann verzichtet werden (Handelsblatt 2016a).

6 Ausgewählte Literatur

Zentrale Referenzen

- Aguilera, R.V. & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3): 447–465.
- Frick, B., Kluge, N. & Streeck, W. (1999). Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. *Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung*. Campus: Frankfurt.
- Gerum, E. (1991). Aufsichtsratstypen. Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 51: 719–731.
- Gerum, E. (1992). Unternehmensverfassung. In E. Frese (Hrsg.). *Handwörterbuch der Organisation*. Poeschel: Stuttgart. Sp. 2480–2502.
- Höpner, M. & Wawlawczyk, M. (2012). Opportunismus oder Ungewissheit? Die Arbeitgeberhaltungen zum mitbestimmten Aufsichtsrat. *Industrielle Beziehungen*, 19(3): 314–336.
- Keller, B. (2006). Mitbestimmung. Aktuelle Forderungen im Licht empirischer Daten. *Sozialer Fortschritt* 55(2–3): 41–50.
- Lütz, S. & Eberle, D. (2008). Mechanismen institutionellen Wandels im deutschen Kapitalismus. Die Regeln der Unternehmensverfassung im Umbruch. *Berliner Journal für Soziologie*, 18: 575–595.
- Sadowski, D., Junkes, J. & Lindenthal, S. (2001). Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland: Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 30(1): 110–145.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic control. A new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1): 91–103.
- Steinmann, H., Fees, W. & Gerum, E. (1985). Managerkontrolle und Mitbestimmung. Empirische Befunde zur Eigentümerstruktur als Determinante des Mitbestimmungspotentials. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55(10): 992–1011.
- Streeck, W. & Kluge, N. (1999). (Hrsg.). Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz. *Kommission Mitbestimmung Bertelsmann Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung*. Campus: Frankfurt.

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

- Vitols, S. (2011). What is the sustainable company? In S. Vitols, N. Kluge (Hrsg.). *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance*. ETUI: Brüssel, 15–37.
- Windolf, P. (2010). Funktionswandel des Unternehmertums. Eigentum, Risiko, Verantwortung. In S. Braun (Hrsg.). *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen*. Springer: Wiesbaden, 23–36.

Lehrbücher

- Crane, A. & Matten, D. (2016). *Business Ethics*. Oxford University Press: Oxford, 44–84.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2014). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser & M. Ebers, (Hrsg.). *Organisationstheorien*. Kohlhammer: Stuttgart, 195–255.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Cambridge University Press: Cambridge 1984.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders. Theory and practice*. Oxford University Press: Oxford.
- Kieser, A. & Oechsler, W.A (Hrsg.). (2004). *Unternehmenspolitik*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 1–32.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 1–27.
- Kräkel, M. (2015). *Organisation und Management*. Mohr Siebeck: Tübingen, 261–332.
- Müller-Jentsch, W. (1997). Soziologie der industriellen Beziehungen. Frankfurt/New York: Campus Verlag. *Was sind industrielle Beziehungen?*, 10–24 & 11. *Duales System der Interessenrepräsentation*, 194–201.
- Müller-Jentsch, W. (2017). Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ›Industrial citizenship‹ zwischen Markt und Regulierung. SpringerVS: Wiesbaden.
- Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte in Betrieb und Unternehmen*. SpringerVS: Wiesbaden.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M. & Royer, S. (2015). *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 329–363.
- Sadowski, D. (2002). *Personalökonomie und Arbeitspolitik*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 154–167.
- Schewe, G. (2015): *Unternehmensverfassung. Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung*. Springer: Wiesbaden, 1–15.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Springer: Wiesbaden.

- Schreyögg, G. & Koch, J. (2015). *Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis*. Kontext des Managements Unternehmensverfassung und Unternehmensethik. Springer: Wiesbaden, 33–67.
- Walgenbach, P. & Meyer, R. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Kohlhammer: Stuttgart.
- Werder, A. v. (2015). *Führungsorganisation. Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leistungsorganisation*. Grundfragen der Spitzenorganisation. Springer: Wiesbaden, 63–114.

Vertiefende Texte und Klassiker

- Bakan, J. (2005). *The corporation. The pathological pursuit of profit and power*. Constable: London.
- Bebchuk, L.A. & Fried, J.M. (2003). Executive compensation as an agency problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71–92.
- Berle, A.A. & Means, G. C. (2007). *The modern corporation and private property*. Transaction Publishers: New Brunswick 1932.
- Boneberg, F. (2009). Die Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor. Ausmaß und Bestimmungsgründe. *Industrielle Beziehungen*, 16(4), 349–366.
- Brammer, S., Jackson, G. & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10, 3–28.
- Coffee, J. C. (2006). *Gatekeepers: The professions and corporate governance*. Oxford University Press: Oxford.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1992). *A behavioural theory of the firm*. Blackwell: Malden 1963.
- Faust, M. (2017). Die Konstellationen externer Einflussnahme beim börsennotierten Unternehmen. In M. Faust, J. Kädtler & H. Wolf (Hrsg.). *Finanzmarktkapitalismus? Der Einfluss von Finanzialisierung auf Arbeit, Wachstum und Innovation*. Campus: Frankfurt, 269–332.
- Freeman, R.E., Wicks, A. & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and »The corporate objective revisited«. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Djelic, M.-L. (2013). When Limited Liability was (Still) an Issue: Mobilization and Politics of Signification in 19th-Century England. *Organization Studies*, 34 (5–6), 595–621.
- Gerum, E. (2007). *Das deutsche Corporate-Governance-System: Eine empirische Untersuchung*. Schäffer-Poeschel: Stuttgart.
- Gerum, E. & Mölls, S. H. (2013). Corporate-Governance-Systeme und Unternehmensfinanzierung. Empirische Befunde für deutsche Großunternehmen. *Ordo*, 64, 195–219.

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22, 442–455.
- Hilferding, R. (1923). *Das Finanzkapital. Eine Studie über die jüngste Entwicklung des Kapitalismus*. Wien.
- Hoffmann, T. (2016). 40 Jahre Mitbestimmungsgesetz 1976: Schleichende Mitbestimmungserosion in Deutschland. *Die Aktiengesellschaft*, H. 11: R167-R170.
- Holst, E. & Kirsch, A. (2016). Spitzengremien großer Unternehmen: mehr Schubkraft für eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern nötig. *DIW Wochenbericht*, 2016(2), 31.
- Hong, B., Li, Z. & Minor, D. (2016). Corporate governance and executive compensation for CSR. *Journal of Business Ethics*, 136, 199–213.
- Jackson, G. (2005). Towards a comparative perspective on corporate governance and labour management: Enterprise coalitions and national trajectories. In H. Gospel & A. Pendleton (Hrsg.) *Corporate governance and labour management. An international comparison*. Oxford University Press: Oxford, 284–309.
- Jensen, M. C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305–360.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1979). Rights and production functions: An application to labor managed firms and codetermination. *Journal of Business*, 52(4), 469–506.
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly* 29(2), 346–364
- Kluge, N., Leger, R. & Leuchters, M. (2019). *Workers' Voice*. Mitbestimmungsreport 52: Düsseldorf.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Springer VS: Wiesbaden.
- Lauschke, K. (2007). *Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989*. Klartext: Essen.
- Naphtali, F. (1966). *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*. Europäische Verlagsanstalt: Frankfurt 1928.
- Rappaport, A. (1998). *Creating shareholder value*. Free Press: Chicago.
- Sadowski, D., Junkes, J. & Lindenthal, S. (2001). Labour co-determination and corporate governance in Germany: The economic impact of marginal and symbolic rights. In J. Schwalbach, J. (Hrsg.). *Corporate Governance*. Springer: Berlin, 146–162.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.

- Scholz, R. & Vitols, S. (2016). *Der Mitbestimmungsindex MB-IX. Wirkungen der Mitbestimmung für die Corporate Governance nachhaltiger Unternehmen*. Hans-Böckler-Stiftung Report 22. Düsseldorf.
- Sick, S. (2015). *Mitbestimmungsfeindlicheres Klima*. Hans-Böckler-Stiftung Report 13: Düsseldorf.
- Ulrich, P. (2010). Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Haupt: Bern, 21–42, 113–143.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue. The potential and limits of Corporate Social Responsibility*. Brookings: Washington.
- Wang, H.C., He, J. & Mahoney, J.T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30, 1265–1285.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck: Tübingen 1921.
- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press: Chicago/London.
- Windolf, P. (2008). Eigentümer ohne Risiko. *Zeitschrift für Soziologie*, 37(6), 516–535.
- Windolf, P. (2003). Korruption, Betrug und »Corporate Governance« in den USA – Anmerkungen zu Enron. *Leviathan*, 31(2), 185–218.

Rechtsquellen

- Aktengesetz (AktG) Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Gesetz vom 10. Mai 2016 (BGBl. I 1142)
- Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vom 18. Mai 2004 (BGBl. I S. 974), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642).
- Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer vom 4. Mai 1976 (BGBl. I S. 1153), zuletzt geändert durch Art. 9 G v. 30.7.2009 I 2479.
- Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG) Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 801–2, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Art. 220 V v. 31. 10. 2006 I 2407.
- SE Beteiligungsgesetz (SEBG) Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft vom 22. Dezember 2004 (BGBl. I S. 3675, 3686).

Rechtliche Abhandlungen

- Bachner, M., Köstler, R., Matthießen, V. & Trittin, W. (2012). *Arbeitsrecht bei Unternehmensumwandlung und Betriebsübergang*, Nomos: Baden-Baden.
- Kittner, M. & Deinert, O. (2017). *Arbeits- und Sozialordnung*. Bund: Frankfurt.
- Köstler, R., Müller, M. & Sick, S. (2013). *Aufsichtspraxis. Handbuch für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat*. Bund: Frankfurt.

Internetquellen

- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA): abgerufen von <https://arbeitgeber.de/>
- Deutscher Corporate Governance Kodex: abgerufen von <https://www.dcgk.de>
- Hans-Böckler-Stiftung: abgerufen von <https://www.mitbestimmung.de>

Pressequellen und Material zu den Fallstudien

- Anfang, S. (2015). Subunternehmen DHL-Delivery Weniger Lohn: Deutsche Post lagert Paketzusteller aus, in *Münchener Abendzeitung* (17.03.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.subunternehmen-dhl-delivery-weniger-lohn-deutsche-post-lagert-paketzusteller-aus.0fcaa6f7-e0cc-4810-af95-725cbb9dc63e.html>
- Beuker, P. (2015). Umstrukturierungen bei der Post – Goldene Zeiten: Outsourcing und Lohnsenkungen: So will Vorstandschef Frank Appel den Gewinn seines Konzerns von drei auf fünf Milliarden steigern, in *TAZ die Tageszeitung* (19.06.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: <http://www.taz.de/15205170/>
- Bohsem, G. (2015). Der Streik bei der Post: »Unser Markt ist total hungrig«, in *Süddeutsche Zeitung* (10.06.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/der-streik-bei-der-post-antwort-post-wendend-1.2512683>
- Daimler AG (2018). Geschäftsbericht, abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.daimler.com/investoren/berichte-news/geschaeftsberichte/2018/>
- Daimler AG (2019). Der Vorstand der Daimler AG, abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.daimler.com/konzern/corporate-governance/vorstand/>
- Deutsche Post DHL Group (2018). Daten und Fakten zur Unternehmensverantwortung, abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/responsibility/cr-fact-book-2018-de.pdf>
- Goebel, J. (2015). Einigung nach Poststreik Deutsche Post hat ihr wichtigstes Ziel erreicht, in *die Wirtschaftswoche* (06.07.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/einigung-nach-poststreik-deutsche-post-hat-ihr-wichtigstes-ziel-erreicht/12014594.html>
- Handelsblatt o. A (2019). Thyssen Krupp, in *das Handelsblatt* (2019), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.handelsblatt.com/themen/thyssen-krupp>

- Handelsblatt o.A (2017). THYSSEN-KRUPP UND TATA: Gutachten sollen Bewegung in Streit um Stahlfusion bringen, in das Handelsblatt (25.11.2017), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/thyssen-krupp-und-tata-gutachten-sollen-bewegung-in-streit-um-stahlfusion-bringen/20631280.html?ticket=ST-492282-Hr1JuueDZgboXx9FvWks-ap4>
- Handelsblatt o.A (2017a). Umwälzungen durch Elektromobilität: Daimler-Betriebsrat fordert feste Zusagen, in Handelsblatt (05.02.2017), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/umwaelzungen-durch-elektromobilitaet-daimler-betriebsrat-fordert-feste-zusagen/19349336.html>
- Handelsblatt o.A (2016). Daimler: Betriebsrat befürchtet Jobverluste durch E-Autos, in das Handelsblatt (17.09.2016), abgerufen am 14.05.2019 von: [https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-betriebsrat-befuerchtet-jobverluste-durch-e-autos/14560634.html?%20Standard%20\(%C3%96sterreich\)%2020.02.2019&ticket=ST-525045-w7b45HBYepod4iUvk2T4-ap4](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-betriebsrat-befuerchtet-jobverluste-durch-e-autos/14560634.html?%20Standard%20(%C3%96sterreich)%2020.02.2019&ticket=ST-525045-w7b45HBYepod4iUvk2T4-ap4)
- Handelsblatt (2016a). Daimler: Betriebsrat fürchtet Jobverluste durch E-Autos, in Handelsblatt (17.09.2016), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/daimler-betriebsrat-befuerchtet-jobverluste-durch-e-autos/14560634.html?ticket=ST-1473692-xyOMXNgGTe9WpTxAJpeR-ap5>
- Karius, A. (2017). Maßnahmenpaket zum Einstieg in E-Mobilität: Daimler-Werk Untertürkheim baut Komponenten für E-Autos, in Automobil Produktion (14.02.2017), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.automobilproduktion.de/hersteller/wirtschaft/daimler-werk-untertuerkheim-baut-komponenten-fuer-e-autos-279.html>
- Kerbusk, S. (2017). Streit um den Stahl: Tausende Arbeiter bei Thyssenkrupp kämpfen gegen Entlassungen. Fünf Fragen zu einer Auseinandersetzung, die alle angeht, in die Zeit online (27.09.2017), abgerufen am 12.05.2019 von: <https://www.zeit.de/2017/40/thyssenkrupp-stahlindustrie-krise-entlassungen/komplettansicht>
- Lindgens, J. (2015). Post Billigtochter: Verdi kritisiert neue Verträge für Essener DHL-Mitarbeiter, in WAZ (18.02.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.waz.de/staedte/essen/verdi-kritisiert-neue-vertraege-fuer-essener-dhl-mitarbeiter-id10366367.html>
- Manager Magazin o.A (2016)._Arbeitnehmer gegen Fusion mit Tata Steel: Konzernbetriebsrat vs. Thyssenkrupp-Chef Hiesinger, in das Manager Magazin (11.07.2016), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.managermagazin.de/unternehmen/industrie/thyssenkrupp-konzernbetriebsrat-gegen-vorstandschef-hiesinger-a-1102400.html>

- Nowak, I. (2016). E-Mobilität bei Daimler: Betriebsrat fordert Batterieproduktion in Untertürkheim, in *Stuttgarter Zeitung* (05.12.2016), abgerufen am 14.05.2019 von: [_https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.e-mobilitaet-bei-daimler-betriebsrat-fordert-batterieproduktion-in-untertuerkheim.1ac6b610-c4e3-41ba-ab4d-a5b2895dc9c4.html](https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.e-mobilitaet-bei-daimler-betriebsrat-fordert-batterieproduktion-in-untertuerkheim.1ac6b610-c4e3-41ba-ab4d-a5b2895dc9c4.html)
- Petermann, A. (2015). Post-Tarifverhandlungen Streik gegen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft, in *Deutschlandfunk* (03.07.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: [_https://www.deutschlandfunk.de/detail-wirtschaft-und-gesellschaft.769.de.html?dram:article_id=324450%2C+09.02.2019](https://www.deutschlandfunk.de/detail-wirtschaft-und-gesellschaft.769.de.html?dram:article_id=324450%2C+09.02.2019)
- Preuss, S. (2016). Angst um Arbeitsplätze: Daimler-Mitarbeiter fürchten Elektroautos, in *Frankfurter Allgemeine* (20.11.2016), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/angst-um-arbeitsplaetze-daimler-mitarbeiter-fuerchten-elektroautos-14534195.html>
- Schamall, S. (2017). Thyssen-Tata-Fusion: 4000 Jobs wackeln, in *der Standard* (20.09.2017), abgerufen am 13.05.2019 von: <https://derstandard.at/2000064325549/Thyssenkrupp-und-Tata-stellen-Weichen-fuer-Stahlfusion>
- Schreyer, U. (2017). In Untertürkheim werden künftig auch Batterien gebaut, in *Stuttgarter Nachrichten* (13.07.2017), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.daimler-in-untertuerkheim-werden-kuenftig-auch-batterien-gebaut.79ef96a0-6c99-44dc-a0d6-8eaf0eac2496.html>
- Tagesschau o. A (2019). Deutsche Post: gleicher Lohn für alle Paketzusteller, in *Tagesschau* (27.03.2019), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/tarifvertrag-post-101.html>
- Tagesspiegel (2016). Fusion in der Stahlbranche? Angeblich Gespräche von Tata mit Thyssen-Krupp, in *der Tagesspiegel* (01.04.2016), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fusion-in-der-stahlbranche-angeblich-gespraechе-von-tata-mit-thyssen-krupp/13392062.html>
- ThyssenKrupp (2018). Kennzahlen Mitarbeiter, in *Webseite ThyssenKrupp*, abgerufen am 13.05.2019 von: <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/nachhaltigkeit/mitarbeiter/kennzahlen-mitarbeiter/>
- ThyssenKrupp (2018a). Aufsichtsrat, in *Webseite ThyssenKrupp*, abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/aufsichtsrat>
- ThyssenKrupp (2018b). Vorstand, in *Webseite ThyssenKrupp*, abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/vorstand/>
- ver.di Gewerkschaft (2015). Deutsche Post: ver.di warnt vor Zerschlagung des Zustellnetzes, in *Pressemeldungen ver.di* (27.05.2015), abgerufen am 13.05.2019 von: <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++d3fb7320-047a-11e5-b4b8-52540059119e>

- ver.di Gewerkschaft (2015a). Deutsche Post AG: Streiks in allen 83 Briefzentren, in Pressemeldungen ver.di (13.05.2015), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.verdi.de/themen/nachrichten/++co++78375dae-f964-11e4-aca0-5254008a33df>
- Vetter, Ph. (2017). Schicksal Verbrennungsmotor: Dieser Streit ist ein Omen für den Autostandort Deutschland, in die Welt (29.06.2017), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.welt.de/wirtschaft/article166087851/Dieser-Streit-ist-ein-Omen-fuer-den-Autostandort-Deutschland.html>
- WDR Nachrichten o.A (2018). Ende der Ära des Duisburger Stahlkonzerns Thyssen-Krupp, in WDR Nachrichten (02.07.2018), abgerufen am 12.05.2019 von: <https://www1.wdr.de/nachrichten/ruhrgebiet/thyssen-krupp-stahlfusion-100.html>
- Wirtschaftswoche o. A (2017). Konflikt um Stahlfusion: IG Metall und Thyssen-Krupp erzielen Einigung, in die Wirtschaftswoche (21.12.2017), abgerufen am 12.05.2019 von: <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/konflikt-um-stahlfusion-ig-metall-und-thyssenkrupp-erzielen-einigung/20768524.html>
- Zeit Online o. A (2017). Fusion mit Tata: ThyssenKrupp-Arbeiter legen Stahlwerk lahm, in die Zeit Online (22.09.2017), abgerufen am 14.05.2019 von: <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2017-09/fusion-tata-thyssenkrupp-streik-arbeitsplaetze>

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konflikte zwischen und innerhalb von Anspruchsgruppen	361
Tabelle 2: Aufsichtsratstypologie	377
Tabelle 3: Vorstandstypologie	379
Tabelle 4: Die wesentlichen Konstellationen der Unternehmens- mitbestimmung	387
Tabelle 5: Entwicklung mitbestimmter Unternehmen nach Rechtsformen seit 1977	389

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Presseauszüge	355
Abbildung 2: Das klassische Vertragsmodell	364
Abbildung 3: Agency-Modell der Unternehmensverfassung	368
Abbildung 4: Die Anspruchsgruppen der Unternehmung	369
Abbildung 5: Grundstruktur des monistischen Leistungsmodells	374
Abbildung 6: Grundstruktur der Organe der mitbestimmten Kapital- gesellschaft	377
Abbildung 7: Thyssen Krupp – Verteilung der Belegschaft nach Ländern .	394
Abbildung 8: Daimler Konzernstruktur	404
Abbildung 9: Daimler AG, Beschäftigte nach Regionen	405

9 Glossar

1. **Anspruchsgruppen (auch Stakeholders)**
Als Anspruchsgruppen oder auch Stakeholders werden alle Gruppen oder andere Organisationen bezeichnet, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind, diese beeinflussen wollen oder ein sonstiges Interesse an der Aktivität haben. Diese Anspruchsgruppen können in interne und externe unterschieden werden. Interne Anspruchsgruppen sind Teil der Organisation, externe Gruppen nicht. Der Umgang mit internen und externen Anspruchsgruppen ist Teil der strategischen Unternehmensführung. Beispiele für interne Anspruchsgruppen sind etwa die Mitarbeiter:innen, externe sind Kund:innen, Lieferant:innen, Verbände, aber auch zivilgesellschaftliche Gruppen, die sich zwischen staatlichem, wirtschaftlichem und privatem Sektor engagieren (Vereine u. ä.).
2. **Audit Committee**
Fachausschuss des Aufsichtsrates in einer Aktiengesellschaft (bspw. in der US-amerikanischen Unternehmensverfassung), welcher sich vertieft mit der Rechnungslegung und mit Jahresabschlussprüfungen auseinandersetzt. Das Komitee ist zudem Ansprechpartner für zuständige Wirtschaftsprüfer.
3. **Barwert**
Geldwert, den Zahlungseingänge in der Zukunft in der Gegenwart haben. Um den Barwert zu ermitteln, werden erwartete zukünftige Nominalzahlungen mit Hilfe eines angenommenen Zinssatzes auf den Wert zum Zeitpunkt der Bewertung gebracht und periodenbezogen aufsummiert. Einsatz findet diese Bewertungsweise etwa in der Investitionsrechnung oder zur Beurteilung von Wertpapieren.

4. Blockholder Eigentümer von Aktiengesellschaften (Aktionäre), die einen großen Anteil der Aktien besitzen. Durch die damit verbundenen Stimmrechte können Blockholders die Unternehmenspolitik beeinflussen, sofern sie diese bei Abstimmungen auf der Hauptversammlung geltend machen.
5. Externe Effekte Externe Effekte sind wirtschaftliche und soziale Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen, welche von Wirtschaftssubjekten getroffen werden und sich auf den Nutzen nicht unmittelbar an den Handlungen oder Entscheidungen beteiligter Anspruchsgruppen positiv oder negativ auswirken können, und zwar ohne, dass dies Eingang in die Kosten-Nutzen-Rechnung der Wirtschaftssubjekte einfließt, welche die Handlungen oder Entscheidungen vornehmen. Beispiele: Die Anwohner:innen einer Gemeinde, in der ein Kernkraftwerk steht, werden durch die Strahlung belastet, ohne dass sich dies im Strompreis niederschlägt (»negative Externalität«). Die Anbieter von sog. Apps für Mobiltelefone tragen nicht die Kosten des Netzausbaus oder für die Aufrechterhaltung der Netzinfrastruktur, profitieren aber von einer großen Netzwerkreichweite, um ihre Kund:innen zu erreichen (»positive Externalität«).
6. Finanzintermediär(e) Als Finanzintermediäre können alle Organisationen oder Personen betrachtet werden, die auf Kapital- und Kreditmärkten zwischen den Überschusseinheiten (bspw. Sparer:innen, Kreditgeber) und den Defiziteinheiten (Unternehmen mit Finanzierungsbedarf, Kreditnehmer:innen) vermitteln. Finanzintermediäre im klassischen Sinn sind insbesondere Banken oder Versicherungsunternehmen, neueren Datums sind vermögenverwaltende Fondsgesellschaften.
7. Informationsasymmetrie Informationsasymmetrie besteht, wenn vertragschließende Parteien mit unterschiedlichem Wissenstand in Bezug auf Handlungen oder Eigenschaften aufeinandertreffen und die Informationsbeschaffung mit hohen Kosten verbunden ist. Beispiele für Informationsasymmetrien finden sich in praktisch allen Vertragsbeziehungen wirtschaftlicher Art, so etwa im Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in

- oder im Kreditvertrag zwischen Kapitalgeber:in und Kreditnehmer:in.
8. Korporation Mit dem Begriff der Korporation wird der Sachverhalt umschrieben, dass Organisationen eine eigene Rechtspersönlichkeit haben, die sie dazu befähigt, Rechte und Pflichten in Vertragsbeziehungen einzugehen (sog. juristische Person). Die Korporation setzt in der Regel die Bestimmung der Rechten und Pflichten der Organisationsmitglieder, die Einhaltung interner Verfahrensregeln zur Entscheidungsfindung und der Haftung voraus, die in verschiedenen Formen mit jeweils verschiedenen Verteilungen von Entscheidungsrechten verbunden sind (Gesellschaftsrecht). Besondere Gesellschaftsformen der privaten Unternehmung sind etwa die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder die Aktiengesellschaft (AG). Im öffentlichen Sektor ist etwa die Körperschaft öffentlichen Rechts zu nennen.
9. Moral hazard (auch moralisches Risiko) Moral hazard (Wagnisse) bezeichnet die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens aus Eigennutz, welches aufgrund von Informationsasymmetrie, gegenläufigen ökonomischen Zielen und mangelnden vertraglichen oder staatlicher Vorkehrungen und Kontrollmöglichkeiten entsteht. Im Grenzfall kann moral hazard etwa zur verantwortungslosen Nichtberücksichtigung von externen Effekten beitragen.
10. Residual-einkommen In der institutionenökonomischen Theorie wird unter Residualeinkommen bzw. Residualgewinn das Einkommen verstanden, welches den Eigentümer:innen einer Unternehmung zufällt, wenn die Ansprüche aller weiteren Vertragspartner:innen (etwa Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer) abgegolten sind (»Unternehmensgewinn«). Im Zusammenhang mit der Aktiengesellschaft werden beispielsweise die Einkünfte der Aktionäre aus Dividenden als Residualeinkommen bezeichnet.
11. Sekundärmarkt Als Sekundärmarkt wird der Markt für Unternehmensanteile an Wertpapierbörsen bezeichnet, sofern es sich nicht um die Ausgabe neuer Wertpapiere handelt (»Primärmarkt«). Auf dem Sekundärmarkt werden mithin bereits im Umlauf befindlichen Wertpapiere,

- etwa Aktien, gehandelt. Neben der der Bewertungs- und Preisbildungsfunktion von Wertpapieren, ist der Sekundärmarkt auch als Markt für Unternehmenskontrolle von besonderer Bedeutung, etwa wenn es um die Übernahme von Kapitalgesellschaften durch einzelne Aktionäre geht.
12. Skaleneffekt (auch economies of scale) Dieser Begriff stammt aus der Produktionstheorie und beschreibt ein besonderes Verhältnis zwischen den Produktionsfaktoren und dem mit ihrem Einsatz erzielbaren Produktionsergebnis, das insbesondere für Massenproduktion von Gebrauchsgütern beschrieben wurde. Liegen Skaleneffekte vor, kann mit einer überproportionalen Steigerung des Produktionsergebnisses in Relation zu der Menge an eingesetzten Produktionsfaktoren gerechnet werden. Skaleneffekte speisen sich vor allem aus Lerneffekten bei der Auslastung von vorhandenen Produktionskapazitäten.
13. Tendenzunternehmen Als Tendenzunternehmen werden Organisationen bezeichnet, deren Betrieb nicht unmittelbar und überwiegend den Zweck der Gewinnerzielung verfolgt. Beispiele sind etwa Organisationen, die politische, konfessionelle, erzieherische, künstlerische oder wissenschaftliche Zwecke verfolgen. Die Vorschriften des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes finden auf Tendenzunternehmen keine Anwendung.
14. Transaktionskosten Transaktionskosten sind alle Kosten der Vertragsschließung, welche bei der Übertragung von Rechten, Gütern oder Kapital zwischen den Parteien entstehen. Hierzu zählen Informationskosten (z. B. Suche nach geeignetem Geschäftspartner), Vereinbarungskosten (z. B. Kosten für Vertragsgestaltung), Anpassungskosten (z. B. Kosten für Vertragsänderungen) und Überwachungskosten (z. B. Prüfung der Einhaltung des Vertrages).
15. Trittbrettfahrer In der Theorie kollektiven Handelns wird mit »Trittbrettfahrer« ein Individuum oder eine Organisation bezeichnet, die einen Nutzen aus der Bereitstellung eines Kollektivgutes erhält, ohne sich an den anfallenden Kosten für die Erstellung zu beteiligen. Kollektivgüter können dabei allgemeiner Art sein (etwa Sicherheit) oder lokaler Natur (etwa die Regeln in einem Wirtschaftszweig).

Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung

16. Unternehmensführung, strategische
- Die strategische Unternehmensführung umfasst die Festlegung der Unternehmensphilosophie und der unternehmerischen Ziele durch Entscheidungen und Managementmaßnahmen in und von privaten Unternehmen. In Bezug auf die Großunternehmen sind dies vor allem die strategischen Entscheidungen in den Spitzengremien von großen Kapitalgesellschaften. In statisch-funktionaler Hinsicht umfasst strategische Unternehmensführung die strategische Planung der Geschäftsfelder, die grundlegenden Einteilung der Organisationsstruktur oder die Festlegung der Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategie. In dynamisch-ganzheitlicher Perspektive zielt strategische Unternehmensführung darauf ab, den Unternehmenserfolg dauerhaft sicherzustellen, indem die gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftsfelder mit den Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens in Einklang gebracht werden. Der Strategieprozess selbst ist weniger als übergeordnete, lineare Planung zu verstehen, nach der intern geplante Strategien top-down formuliert, umgesetzt und kontrolliert werden, sondern die Unternehmen sind in einem ständigen Prozess der Entscheidungsfindung bei Unsicherheit gefordert, die Umwelt sowie interne Prozesse zu beobachten sowie Strategien im Dialog mit Anspruchsgruppen zu formulieren und umzusetzen.
17. Unternehmensverfassung (auch Corporate Governance)
- Mit dem Begriff der Unternehmensverfassung (Corporate Governance) werden die Grundregeln der Inkorporation von privatwirtschaftlichen Unternehmen bezeichnet. Diese Grundregeln legen insbesondere fest, welche Interessen die Zielsetzung und Politik des Unternehmens bestimmen (Geltungsbereich) und wie diesen Interessen und Ansprüchen auch verfahrensmäßig Genüge geleistet wird (interne Ordnung in Bezug auf Leitung, Kontrolle und Partizipation). Es handelt sich bei diesen Regeln sowohl um solche, die zwingende und bindende Bestandteile der Unternehmensverfassung per Gesetz vorsehen, als auch um Regelungen, welche die Unternehmen selbst treffen können. Typische Inhalte sind der allgemeine Unternehmenszweck und die Festlegung der Organe der

18. Unternehmens-
politik

Gesellschaft einschließlich der Bestimmung ihrer Befugnisse. Unternehmensverfassung und strategische Unternehmensführung sind miteinander verwoben.

Der Begriff der Unternehmenspolitik betont, dass die von privaten Unternehmen getroffenen Entscheidungen sowohl Ergebnis von interessegeleiteten Aushandlungsprozessen zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen (Kapitaleigner:innen, Manager:innen, Arbeitnehmer:innen usw.) sind als auch auf den politischen Prozess zurückwirken, aus dem die Grundregeln der Unternehmensverfassung erwachsen. In der Unternehmenspolitik geht es sowohl um die grundsätzliche Verortung der Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwelt als auch um die strategische Ausrichtung der Unternehmen von innen heraus. Unternehmenspolitik beinhaltet damit ein besonderes, interessegeleitetes Verständnis von strategischer Unternehmensführung.