

## 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**

	<b>Eigenkapital-geber:in</b>	<b>Management</b>	<b>Arbeitnehmer:in</b>	<b>Fremdkapital-geber:in</b>
<b>Eigenkapital-geber:in</b>	Kleinaktionär:in vs. Blockholder:in			
<b>Management</b>	Gewinn- verwendung	Ressort- konflikte		
<b>Arbeitnehmer:in</b>	Verteilung der Wertschöpfung	Beschäftigung, Restrukturierung	Aufstieg	
<b>Fremdkapital-geber:in</b>	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:

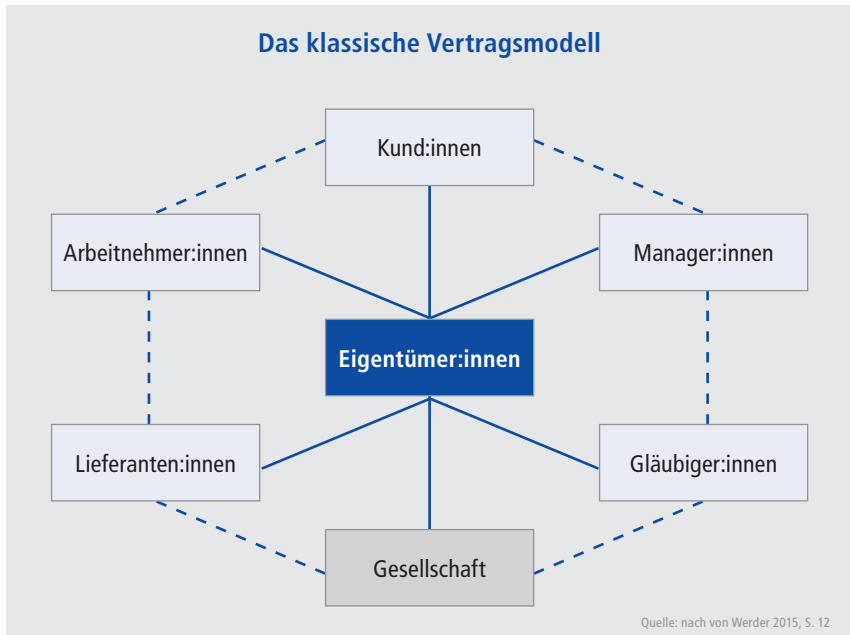
- **Institutionenökonomische Ansätze** konzentrieren sich überwiegend auf die optimale Ausgestaltung der bilateralen Verträge (etwa zwischen Kapitaleigner:innen mit der Unternehmensleitung) im Hinblick auf die Maximierung des Residualeinkommens. Entsprechende Teiltheorien stellen die Theorie der Verfügungsrechte, 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 Kapitalgeber: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.

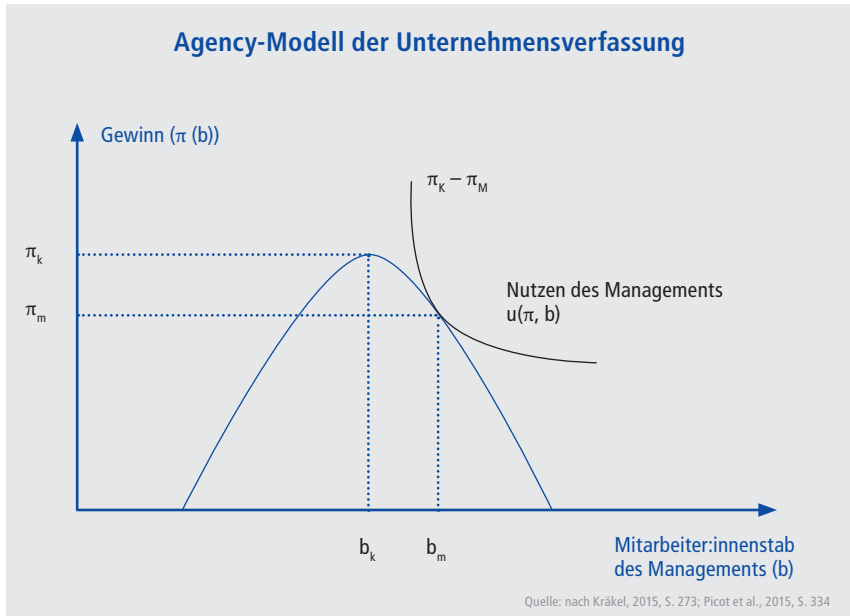
Die Theorie der Verfügungsrechte dient vor allem der grundlegenden Unterscheidung verschiedener Möglichkeiten, um Einfluss auf die Verwendung ökonomischer Ressourcen zu erlangen (hier und im Folgenden: Schewe 2015, S. 51 ff.). Im Zusammenhang mit der Unternehmensverfassung bezieht sich dies in erster 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



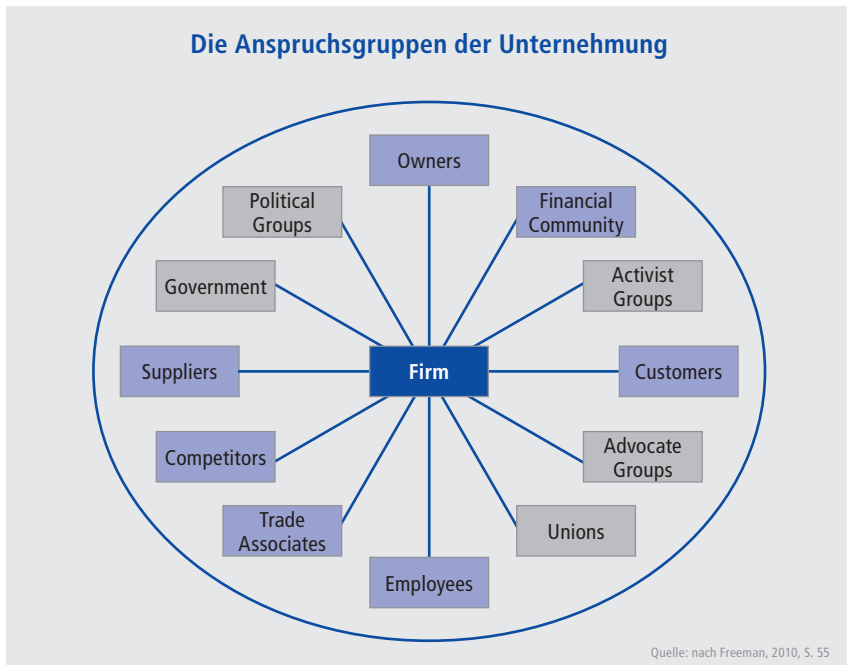
Das sog. »agency problem« der Unternehmensverfassung besteht dann darin, dass dem Prinzipal (dem:der Aktionär:in) ein Residualverlust entsteht, da Prinzipal und Agent (der:die Manager:in) verschiedene Ziele haben und über je unterschiedliche Informationen verfügen, was durch Überwachungskosten und Anreize 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 grundsätzlichlicher 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)*