

- [Kla84] Klages, H.: Wertorientierungen im Wandel. 2. Aufl. Frankfurt a. Main: Campus 1984
- [Kmi77] Kmiecik, P.: Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland. Göttingen: Schwartz 1977
- [Krü92] Krüger, W.: Macht. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Hwb. des Personalwesens. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1992, Sp. 1313ff.
- [Mag89] Magyar, K.: Visionen schaffen neue Qualitätsdimensionen. In: Thexis 6 (6/1989)
- [Mel63] Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Bd. 1. Freiburg i. Br.: Haufe 1963
- [Mel63] Mellerowicz, K.: Unternehmenspolitik, Bd. 1. Freiburg i. Br.: Haufe 1963
- [Ohm85] Ohmae, K.: Macht der Triade. Wiesbaden: Gabler 1985
- [Püm89] Pümpin, C.: Das Dynamikprinzip. Düsseldorf: Econ 1989
- [Rap81] Rappaport, A.: Selecting strategies that create shareholder value. Harvard Business Rev. 1981, Nr. 3
- [Ros90] Rosenstiel, L. v.: Der Einfluß des Wertewandels auf die Unternehmenskultur. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur. Heidelberg: Physica 1990, 131ff.
- [Rüh90] Rühli, E.: Visionen. DU 2 (1990), 112ff
- [Sch67] Schmidt-Sudhoff, U.: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem. Wiesbaden: Gabler 1967
- [Sch77] Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1977
- [Sch93] Schmidt, R.-B.: Zielsysteme der Unternehmung. In: Wittmann, W.; u.a. (Hrsg.): Hwb. der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, Sp. 4794ff.
- [Schm69] Schmidt, R.-B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Grundlagen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1969
- [Sta88] Stalk, G.: Time: the next source of competitive advantage. Harvard Business Rev. 1988, Nr. 4
- [Ulr87] Ulrich, H.: Unternehmenspolitik. 2. Aufl. Bern: Haupt 1987
- [Ulr90] Ulrich, H.: Unternehmenspolitik. 3. Aufl. Bern: Haupt 1990
- [Ulr92] Ulrich, H.: Management-Philosophie in einer sich wandelnden Umwelt. In: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 6. Aufl. Heidelberg: Physica 1992, 825ff.
- [Wil82] Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Aufl. Opladen: Westdt. Vlg. 1982

2.2. Unternehmensverfassung

2.2.1 Gestaltung der Unternehmensverfassung

Eine unternehmenspolitische Entwicklung einer Mission für Unternehmen als Vorgabe für das strategische und operative Management bedarf eines strukturierten Rahmens, in dem unterschiedliche Interessen eingebunden sind. Normatives Management stützt sich dabei auf eine konstruktive Ordnung, die als Grundlage für die Unternehmenspolitik dient. Für sie hat sich der Begriff der *Unternehmensverfassung* durchgesetzt.

In Anlehnung an die Idee der Staatsverfassung geben sich auch Unternehmen eine eigene Verfassung. Getragen von der Unternehmensphilosophie wirkt die Unternehmensverfassung als *struktureller Rahmen für die Entwicklung von Nutzen- und Verständigungspotentialen*, die im Dialog erarbeitet zur Mission für das unternehmerische Handeln führen.

2.2.1.1 Unternehmens- und Betriebsverfassung als Gestaltungsobjekte

Die Unternehmensverfassung stellt ein Regelungs-gesamt dar, das, die Gründung und die Beendigung eines Unternehmens, sein Außenverhältnis, die Verteilung seines ökonomischen Erfolges (Gewinn, Wertschöpfung), die Grundrechte der Unternehmensmitglieder allgemein sowie speziell seiner Organe, insbesondere deren Zeichnung, Zustandekommen, Zusammensetzung, Zusammenwirken und Kompetenzverteilung betreffen" [Bro84: n, Ble94]

Die Betriebsverfassung stellt eine Gesellschaftsordnung für die betriebliche Dimension des Unternehmens dar [Kol72]. „Betriebsverfassung ist also jene Norm, die in allgemeinsten Weise Ziele und Aufgaben des Betriebs und damit gleichzeitig die Glieder und Teilbereiche desselben sowie alle übrigen Sacherfordernisse der Zielerreichung umschreibt und der oberleitenden Institution die Anordnungsbefugnis für alle nachgeordneten, endgültig auswirkenden Handlungen verleiht" [Kol57: 50].

Die *Betriebsverfassung* definiert im Rahmen der Unternehmensverfassung lediglich einen Teilaspekt, nämlich das Regelungs-gesamt im organisatorischen Teilbereich Betrieb, sie stellt im Vergleich zur Spitzenorientierung der Unternehmensverfassung eher eine Basisorientierung dar.

Gebunden an die Rechtsordnung und über die Wahl der eigenen Rechtsform konstituiert, ist die Ausgestaltung der eigenen Unternehmensverfassung nach Anspruch und Wirklichkeit zu definieren und laufend weiterzuentwickeln. Dabei wird durchgehend ein Spannungsmuster zwischen Opportunität und Verpflichtung erkennbar, das die gesamte normative Dimension des Managements durchzieht. Zwischen den beiden extremen Profilen hat sich das individuelle Unternehmen im Wechselspiel von rechtlichen Normen und wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Verhalten zu positionieren. Aus dem komplexen Zusammenhang der Gestaltung einer Unternehmensverfassung werden zum Zwecke der Profilierung und Positionierung zwei Kernatbestände herausgegriffen und im folgenden näher erläutert: Die Ausgestaltung der Spitzenorgane am Beispiel der Aktiengesellschaft („*Organverfassung*“) und die Überwindung der eigenen Grenzen des Unternehmens im Eingehen partnerschaftlicher Bindungen zwischen Unternehmen und in ihrem Inneren („*Kooperationsverfassung*“).

2.2.1.2 Die Organverfassung als Teil der Unternehmensverfassung

Im Rahmen der Organverfassung ist die Ausgestaltung der Spitzenorgane nach dem jeweils geltenden Gesellschaftsrecht an sich und ihrer Beziehung zur übrigen Leitungsorganisation des Unternehmens zu betrachten.

Die Unternehmensverfassung gibt auf rechtlichen Regelungen fußend für die Aktivitäten, Strukturen und das Verhalten eines Unternehmens einen institutionalisierten Rahmen vor, der den Einfluß von Bezugsgruppen bestimmt, in die Machtstruktur des Unternehmens eingreift und Konfliktlösungsmechanismen bereitstellt. Als Kernpunkt der Unternehmensverfassung zeigt sich hier die Ausgestaltung der Spitzenorgane des Unternehmens. Regelungen sind dabei an den Aufgaben der Geschäftsführung, Überwachung und Interessenvertretung (Mitbestimmung) festzumachen, deren Verteilung auf die Spitzenorgane Aufsichtsrat und Vorstand nach deutschem Recht, auf Verwaltungsräte und Boards in anderen Rechtskreisen, interessieren im Rahmen einer Spitzen-(Organ-)Verfassung von Unternehmen.

2.2.1.3 Kooperationsverfassung

Die Öffnung der Unternehmensverfassung für ein partnerschaftliches Verständnis im Außen-

wie im Innenverhältnis stellt Anforderungen, die sich durch den Einsatz von Netzwerkstrukturen bewältigen lassen.

1. *Kooperation in der Außen- und Innenbeziehung des Unternehmens.* Kooperation kann sich sowohl an den Schnittstellen des Unternehmens mit relevanten Teilen seiner Umwelt – also zwischenbetrieblich – als auch an Schnittstellen der vertikal und horizontal arbeitsteilig gegliederten und harmonisierten Unternehmen – also innerbetrieblich – vollziehen.

Kooperation an der Peripherie des Systems Unternehmen. Die problemabhängige Differenzierung von Um- und Inwelt eines Unternehmens löst Harmonisationsprozesse zur fließenden Stabilisierung einer Innen- und Außendifferenz aus. Das Management derartiger „boundary spanning roles“ zu relevanten Segmenten ökologischer, ökonomischer, soziokultureller, technologischer und sie durchdringender politisch-gesetzlicher Umwelten gewinnt unternehmenspolitische und strategische Bedeutung. Die Kooperation wird dabei zum prozeduralen Teil der Harmonisation von außengeleiteten Forderungen und Unterstützungen mit den Möglichkeiten und Absichten innengeleiteter Unternehmenspolitik. Die zunehmende Bedeutung *zwischenbetrieblicher Kooperation* zur Verwirklichung gemeinsamer ökonomischer Interessen bis hin zur weltweiten *Blockbildung strategischer Allianzen* ist unübersehbar. Auf diesem Wege wird langfristig sowohl die Wettbewerbsstruktur als auch das Wettbewerbsverhalten deutlich verändert. Derartige zwischenbetriebliche Kooperationsformen, die bislang mehr unter rechtlichen Aspekten behandelt wurden, bedürfen in ihren Kooperationsbedingungen, die sowohl strategischer, struktureller als auch kultureller Art sind, und in ihrem Kooperationsverhalten gesteigerten betriebswirtschaftlichen Interesses.

Ein beschleunigter Wandel von internationalen Märkten und Technologien läßt viele Unternehmen die Grenzen ihrer unternehmenspolitischen und strategischen Möglichkeiten erkennen, die ihnen durch ihre knappen Potentiale gesetzt sind. Eine sich zunehmend vernetzende Weltwirtschaft und eine schnelle Verbreitung neuen technologischen Wissens verlangen jedoch allseits einen verstärkten Ausbau von Wettbewerbspositionen. Dies geht vielfach über die Kraft eines einzelnen Unternehmens hinaus. Unternehmerische Kreativität erlaubt indessen

auch hier grenzüberwindende Sprünge, indem durch *Akquisitionen* – häufig innovatorisch finanziert – und über zwischenbetriebliche *Kooperationen* erweiterte marktliche und technologische Positionen aufgebaut werden, die neue Wettbewerbsbedingungen schaffen. Eine weiter vernetzte Wettbewerbslandschaft, die zugleich eine partnerschaftliche Struktur aufweist, ist die Folge. Für die Organisation ergeben sich in diesem veränderten Umfeld neue Herausforderungen, die bedacht sein wollen, wenn nicht viele arglos gestartete „Ventures“ in einem Fiasko enden sollen.

2. Kooperation in der Binnenstruktur des Systems Unternehmen. In der Binnenstruktur des Unternehmens ist es das Verhältnis von kulturellen Rahmenbedingungen, professionellem Selbstverständnis und organisatorischem Gestaltungsmuster der Systemdifferenzierung und -harmonisation, das unterschiedliche Kooperationsformen erforderlich macht, bevorzugt und belohnt. Dabei muß es bislang als weitgehend offen gelten, welches kulturelle, professionelle und organisatorische Differenzierungs- und Harmonisationsmuster in welcher Art die subsystemische Segmentierung verstärkt und damit unterschiedliche Notwendigkeiten zur Kooperation zwischen Organisationsmitgliedern verursacht.

Neben einem erkennbaren Streben nach Öffnung des Unternehmens zu seinem Umfeld durch Förderung der gesellschaftlichen und zwischenbetrieblichen Kooperation ist das Vordringen des Kooperationsgedankens auf horizontaler Ebene auch bei der Gestaltung der innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen bemerkenswert. Dabei ist es interessant, daß die Öffnung des Unternehmens nach außen sowohl gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt als auch im Eingehen partnerschaftlicher Beziehungen zu anderen Marktpartnern nicht unerhebliche Rückwirkungen auf die Offenheit der innerbetrieblichen Kooperationsbeziehungen zur Folge hat.

2.2.2 Rechtsformenwahl als Element der Unternehmensverfassung

2.2.2.1 Verfassungsgestaltung durch Wahl der Rechtsform: Einordnung und Grundlagen des Entscheidungsproblems

Die *Unternehmensverfassung* regelt die Teilhabe bestimmter Personen und Personengruppen an der Formulierung und Realisierung der Ziel-

setzungen eines Unternehmens. Sie sorgt mit den festgelegten Rechten und Pflichten der verfassungsmäßig legitimierten Handlungsträger für eine Kanalisierung der Einflüsse auf das Unternehmensgeschehen, und dient namentlich dem Ausgleich der Interessen zwischen Unternehmen und Umwelt sowie zwischen den diversen Interessengruppen innerhalb des Unternehmens. Das jeweils gültige System der Verfassungsregelungen wird in hohem Maße durch die gewählte Rechtsform geprägt. Dabei ist die *Rechtsform* der juristische Grundrahmen der unternehmerischen Betätigung, wie er in den einschlägigen Gesetzesvorschriften typisiert ist.

Die enge Beziehung zwischen Unternehmensverfassung und Rechtsform liegt darin begründet, daß die einzelnen Rechtsformen jeweils bestimmte Grundmuster für die Einflußverteilung fixieren. Verfassungsgestaltung und Rechtsformwahl sind allerdings unterschiedliche Phänomene. Zum einen beschränkt sich die Gestaltung der Unternehmensverfassung im Regelfall nicht auf die Auswahl einer bestimmten Rechtsform. Vielmehr können die jeweils gesetzlich vorgesehenen Einflußregelungen zumeist (in rechtsformabhängigen Grenzen) teilweise modifiziert und durch vertragliche Verfassungsbestimmungen ergänzt werden. Daher stellt sich in der Regel auch die Frage der Detailausformung des gewählten Grundrahmens. Ferner kann das „Rechtskleid“ einer Unternehmung insgesamt auch in einer Kombination mehrerer Rechtsformen bestehen. Die Sonderprobleme solcher Unternehmenszusammenschlüsse werden in 2.2.4 erörtert.

Die Wahl einer Rechtsform hat zum anderen nicht nur verfassungsmäßige Auswirkungen auf die Kompetenzverteilung, sondern auch zahlreiche weitere wichtige Konsequenzen. Daher ist die Rechtsformwahl eine außerordentlich komplexe und bedeutsame Entscheidung. Sie gehört zu den konstitutiven Grundlagenentscheidungen eines Unternehmens, die in unregelmäßigen Zeitabständen zu treffen sind. Anlässe für Rechtsformentscheidungen sind die Unternehmensgründung sowie Wechsel der bisherigen Rechtsform, die z.B. durch das Wachstum des Unternehmens sowie durch Veränderungen im Kreis der Unternehmensträger oder in den steuerlichen Rahmenbedingungen motiviert sein können. Die wichtigsten Alternativen, Kriterien und methodischen Aspekte der Rechtsformwahl werden im folgenden im Überblick aufgezeigt (siehe zu den speziellen Varianten und Problemen

des Rechtsformwechsels, die hier ausgeklammert werden müssen, z.B. [B882, R92: 155 ff., Bago, Kü94: 325 ff., Wi94]).

2.2.2.2 Alternativen der Rechtsformentscheidung: Systematik und Charakterisierung der wichtigsten Rechtsformen

Die einzelnen Rechtsformalternativen lassen sich nach verschiedenen Merkmalen einteilen, die teils auf bestimmte Gründungsvoraussetzungen und teils auf grundlegende Struktureigenschaften der Rechtsformen abstellen (s. Bild 2-7 und zur Einteilung der verschiedenen Rechtsformen mit gewissen Unterschieden im Detail z.B. [St77: 54 f., R92: 3 ff., K93: 374 ff.]).

Nach dem Domizilstaat und der Rechtsquelle kann zunächst zwischen deutschen oder ausländischen Rechtsformen als jeweils nationalen Formen sowie den supranationalen Rechtsformen differenziert werden. *Nationale Rechtsformen* beruhen auf den speziellen Gesetzen des jeweiligen Domizilstaates des Unternehmens und stehen dementsprechend auch nur Unternehmen offen, die in dem betreffenden Staat ihren Sitz nehmen. Beispiele bilden die Gesellschaft mit beschränkter Haftung als eine der deutschen

Rechtsformen und die Corporation als eine mögliche Form für Unternehmen in den USA. *Supranationale Rechtsformen* hingegen sind im Gemeinschaftsrecht mehrerer Staaten normiert. Sie können damit von Unternehmen in verschiedenen Staaten in grundsätzlich gleicher Weise gewählt werden. Es handelt sich hierbei vor allem um die „neuen“ europäischen Rechtsformen, die zum Teil bereits eingeführt sind (so die „Europäische Interessenvereinigung“) und sich teilweise noch in der Entwicklung befinden (wie z.B. die „Europäische Aktiengesellschaft“ und die „Europäische Genossenschaft“). Aus Gründen des Umfangs konzentrieren sich die weiteren Überlegungen auf die deutschen Rechtsformen (vgl. zur Corporation näher [vW87: 374 ff.], und zu den europäischen Rechtsformen [vW93]).

Die deutschen Rechtsformen umfassen die *Formen des öffentlichen Rechts* (z.B. Anstalten und Eigenbetriebe), die nur für Aktivitäten der öffentlichen Hand in Betracht kommen und daher hier unberücksichtigt bleiben, und die *Rechtsformen des Privatrechts*. Die *privatrechtlichen Formen* setzen teilweise – wie etwa der Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit nach VAG und die Partenreederei i.S.d. § 489 Abs. 1 HGB –

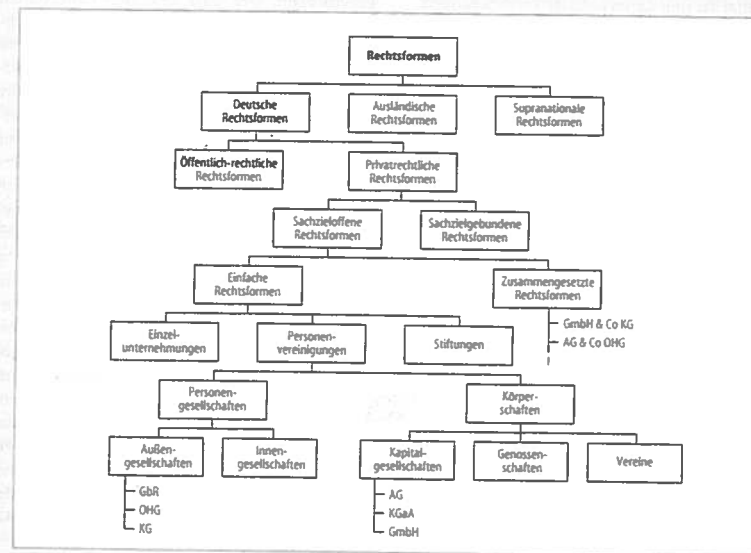


Bild 2-7 System der Rechtsformen

Rechtsform	Anzahl in % 1990	Umsätze in % 1990
Einzelunternehmen	73,4%	14,9
OHG	8,2%	6,8
KG	4,1%	23,9
AG und KGaA	0,1%	20,2
GmbH	12,5%	29,1
eG	0,3%	1,7
Körperschaften	0,3%	1,3
sonstige Rechtsform	1,1%	2,1

Tabelle 2-1 Bedeutung der Rechtsformen in Deutschland (Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Finanzen und Steuern, Fachserie 14, Reihe 8, Wiesbaden 1990, S. 34)

ein bestimmtes Sachziel des Unternehmens voraus, sind in der weit überwiegenden Mehrzahl jedoch sachzieloffen (zu den sachzielgebundenen Formen [Rog2: 24 ff.]). Dabei lassen sich einfache bzw. reine Grundformen von Mischformen unterscheiden, die sich aus mehreren Grundtypen zusammensetzen. Zu den *Grundtypenvermischungen*, die an dieser Stelle nicht im einzelnen behandelt werden können, zählen z. B. die GmbH & Co. KG oder die seltenere AG & Co. OHG. Die Gemeinsamkeit zusammengesetzter Rechtsformen (und zugleich ihr Abgrenzungsmerkmal zu den Unternehmensverbindungen, wie namentlich Konzernen) besteht darin, daß zur Ausnutzung der spezifischen Vorteile verschiedener Rechtsformen zwei oder mehr Grundtypen pro Unternehmen zusammengefügt werden.

Unter den einfachen Rechtsformen kommt der Einzelunternehmung sowie den Personenhandelsgesellschaften OHG und KG und den Kapitalgesellschaften AG, KGaA und GmbH die größte Bedeutung für eine wirtschaftliche Betätigung zu (vgl. auch Tabelle 2-1). Sie stehen im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen.

Die *Einzelunternehmung* (EU) verfügt über keine eigene Rechtspersönlichkeit und hat nur einen einzigen Inhaber, der einen Teil seines Gesamtvermögens als Betriebsvermögen abtrennt und der EU widmet (näher [Ba94: 98 ff., Rog2: 6 f., 30 ff.]). Die EU ist nicht in einem speziellen Gesetz geregelt. Sofern es sich um eine gewerbliche EU handelt (und nicht z. B. um eine freiberufliche EU), gelangen u. a. die allgemeinen Vorschriften der §§ 1 ff. HGB zur Anwendung. Die *Personenhandelsgesellschaften* stellen einen Zusammenschluß von mindestens zwei Personen dar, der zwar ebenfalls nicht juristisch selbstän-

dig ist, jedoch eine gewisse Unabhängigkeit von seinen Gesellschaftern aufweist. Diese Eigenständigkeit schlägt sich vor allem darin nieder, daß die Personenhandelsgesellschaften über ein eigenes, gesamthänderisch gebundenes Gesellschaftsvermögen verfügen, an dem die einzelnen Gesellschafter nur gemäß ihrer Beteiligungsquoten Anteile haben. Das Gesamthandsvermögen der Gesellschaft und insbesondere die einzelnen Vermögensgegenstände sind damit der direkten Verfügungsmacht des einzelnen Gesellschafters entzogen. Ferner können Personenhandelsgesellschaften unter ihrer Firma selbständig Träger von Rechten und Pflichten sein. Sie besitzen damit als solche die Grundbuch-, Delikts-, Prozeß- und Konkursfähigkeit [Kog9: 3743, Kü94: 71 ff.].

Für die beiden Formen der Personenhandelsgesellschaften, die *Offene Handelsgesellschaft* (OHG) und die *Kommanditgesellschaft* (KG), sind wesentliche Regelungen in gesonderten Abschnitten des HGB zusammengefaßt (OHG: §§ 105–160 HGB; KG: §§ 161–177a HGB). Daneben finden weitere Vorschriften Anwendung, wie insbesondere die allgemeinen Normen des HGB sowie die Vorschriften des BGB über die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, soweit sie nicht den handelsrechtlichen Spezialregelungen entgegenstehen. Der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Varianten der Personenhandelsgesellschaften besteht darin, daß sich die Gesellschafter einer OHG in ihrer Rechtsposition nicht prinzipiell unterscheiden, während die KG zwei verschiedene Typen von Gesellschaftern kennt. Die einzelnen Gesellschafter einer OHG haften den Gesellschaftsgläubigern persönlich jeweils unbeschränkt (§§ 105 Abs. 1; 128 HGB). Sie sind demzufolge im gesetzlich vorgezeichneten, allerdings disponiblen Normalfall sämtlich zur Geschäftsführung und Vertretung der Gesellschaft berufen (§§ 114; 125 HGB). Im Fall der KG haften dagegen nur der oder die Komplementäre persönlich in unbegrenzter Höhe, während die Haftung eines oder mehrerer anderer Gesellschafter, der Kommanditisten, auf den Betrag ihrer Einlage beschränkt ist (§§ 161 Abs. 1; 171 ff. HGB). Dementsprechend stehen die Geschäftsführung normalerweise und die (originäre) Vertretung stets nur dem oder den persönlich haftenden Komplementären zu (§§ 164; 170 HGB) (s. näher zur OHG und KG [Hu71, Kl84, Rog2: 7 ff., 47 ff.]).

Die *Kapitalgesellschaften*, die zusammen mit der OHG und der KG die Rechtsformgruppe der

Handelsgesellschaften ausmachen, sind rechtlich selbstständige, sog. juristische Personen, bei denen das *Trennungsprinzip* zwischen Gesellschaftern und Gesellschaft gilt. Hiernach gehört das Gesellschaftsvermögen allein der Gesellschaft und ist damit der (auch gemeinschaftlichen) direkten Disposition der Gesellschafter entzogen. Die Gesellschafter fungieren vielmehr lediglich als Anteilseigner und verfügen über Gesellschaftsanteile, die als solche, d. h. ohne Berührung des Gesellschaftsvermögens, selbständig verwertet (beispielsweise veräußert) werden können. Neben ihrer Position als alleiniger Eigentümerin des Gesellschaftsvermögens ist eine Kapitalgesellschaft ferner u. a. allein Schuldnerin der Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Hieraus resultiert insbesondere die kapitalgesellschaftstypische, im Fall der KGaA allerdings durchbrochene, grundsätzliche Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen (vgl. zum Ganzen auch [Rog2: 9 ff.]).

Da Kapitalgesellschaften als juristische Personen nicht selbstständig handeln können, verfügen sie über bestimmte Organe, deren Zahl, Art, Kompetenzbeziehungen und Besetzungsmodalitäten die jeweiligen Besonderheiten der verschiedenen Kapitalgesellschaften zu einem wesentlichen Teil erklären. Die im GmbHG geregelte *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH), die auch von einer einzigen Person gegründet werden kann (§ 1 GmbHG), ist vom Gesetzgeber als eher „kleine“ Kapitalgesellschaft konzipiert worden und verfügt mit der Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung im Normalfall lediglich über zwei zwingende Organe. Sofern die Mitarbeiterzahlen einer GmbH bestimmte Grenzwerte überschreiten und daher eines der verschiedenen Gesetze der unternehmerischen Mitbestimmung eingreift, muß jedoch zusätzlich ein obligatorischer Aufsichtsrat eingerichtet werden. Die im AktG normierte *Aktiengesellschaft* (AG) weist aufgrund der ihr zugedachten Kapitalsammel- und Strukturierungsfunktion eine eher „große“ Kapitalgesellschaft auf. Sie kann – neuerdings – von einer oder mehreren Personen gegründet werden und hat stets die drei Organe Hauptversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat. Dabei ist die gesetzlich vorgesehene Kompetenzstellung des Vorstands gegenüber den Anteilseignern deutlich stärker als die der Geschäftsführung einer GmbH (s. zum Vergleich von GmbH und AG eingehender [vW87: 305 ff., vW89], und speziell zur „kleinen“ AG nach der jüngst verabschiedeten Änderung

des AktG [Ha94, Se94]). Die *Kommanditgesellschaft auf Aktien* (KGaA), die ebenfalls im AktG geregelt ist (§§ 278–290), weist sowohl Elemente der KG als auch der AG auf. Es handelt sich nach § 278 Abs. 1 AktG um eine Gesellschaft, bei der mindestens ein Gesellschafter persönlich unbeschränkt haftet (Komplementär) und die übrigen an dem Aktienkapital beteiligt sind, ohne persönlich zu haften (Kommanditaktionäre). Während die Komplementäre wie bei der KG die Geschäftsführung und Vertretung übernehmen (§ 278 Abs. 2 AktG) und ein Vorstand daher entbehrlich ist, weist eine KGaA wie eine AG eine Hauptversammlung und einen Aufsichtsrat auf (§§ 278 Abs. 3; 285; 287 AktG) (zur KGaA näher [El59, Th89]).

2.2.2.3 Zielsetzungen der Rechtsformentscheidung: Katalog der wesentlichen Entscheidungskriterien

Von der Wahl einer bestimmten Rechtsform werden zahlreiche und sehr verschiedenartige betriebswirtschaftliche Ziele berührt, die sich aufgrund ihrer Vielschichtigkeit einer zwanglosen Einteilung entziehen. Mit einer gewissen Vereinfachung lassen sich die wesentlichen Kriterien der Rechtsformentscheidung aber vier Gruppen zuordnen, die die Kompetenzordnung (organisatorische Kriterien), die Vermögens- und Finanzordnung (monetäre Kriterien), die Rechnungslegung und Publizität (informationelle Kriterien) sowie die von den gesetzlichen Rechtsformvorschriften eröffneten Freiheitsgrade der Gestaltung (flexibilitätsbezogene Kriterien) betreffen (vgl. zur Bewertung der Rechtsformen z. B. [St77, Za77, Rog2: 13 ff., Kog9: 3745 ff.]). Die besonders verfassungsrelevanten und daher in diesem Beitrag etwas ausführlicher zu erörternden *organisatorischen Kriterien* umfassen die Fragen nach der Leitung des Unternehmens, der Überwachung der Unternehmensleitung und der unternehmerischen Mitbestimmung. In Hinblick auf die Regelung der *Unternehmensleitung* unterscheiden sich Rechtsformen grundlegend darin, ob die Führung des Unternehmens zwingend Eigenkapitalgebern vorbehalten ist (Selbstorganschaft) oder auch auf Dritte übertragen werden darf, die nicht am Eigenkapital beteiligt sind (Fremdorganschaft). Die EU, die OHG, die KG und die KGaA folgen als Rechtsformen mit einer (zumindest teilweise) unbeschränkten persönlichen Haftung von Eigenkapitalgebern dem Prinzip der Selbstorganschaft. Hingegen lassen

die haftungsbeschränkten Kapitalgesellschaften AG und GmbH die Möglichkeit der Fremdleitung durch Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer zu, die nicht zugleich Aktionäre bzw. Gesellschafter sein müssen (allerdings sein können). Nach dem Kriterium der *Überwachung* der Unternehmensleitung ist vor allem zu entscheiden, ob eine Rechtsform mit einer eher schwach oder eher stark ausgebauten gesetzlichen Leitungskontrolle bevorzugt wird. Unter diesem Aspekt bilden die EU und die AG die beiden Extrempole. Der Inhaber einer EU unterliegt im Normalfall keiner gesetzlich vorgeschriebenen institutioneller Überwachung. Eine Ausnahme gilt nur insofern, als große EU nach PublG den zu erstellenden Jahresabschluß und den Lagebericht durch einen Wirtschaftsprüfer prüfen lassen müssen. Der Vorstand einer AG hingegen ist in das vergleichsweise enge Überwachungssystem aus einschlägigen Hauptversammlungskompetenzen (z. B. für die Vorstandsentlastung, § 119 Abs. 1 Nr. 3 AktG), Aufsichtsrat und meist obligatorischer Abschlußprüfung eingebunden. Die *unternehmerische Mitbestimmung* erfolgt über die Mitgliedschaft von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Sie ist in gesonderten Gesetzen geregelt (für unverbundene Unternehmen: BetrVG 1952; Montan-MitbestG; MitbestG) und von der betrieblichen Mitbestimmung nach BetrVG 1988 zu unterscheiden, die durch den Betriebsrat stattfindet und rechtsformneutral angelegt ist. Für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene gilt die Grundregel, daß eine unbeschränkte persönliche Haftung aller oder zumindest bestimmter Eigenkapitalgeber eine Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat ausschließt. Dementsprechend unterliegen nur die AG und die GmbH bei Erfüllung der weiteren gesetzesspezifischen Voraussetzungen der unternehmerischen Mitbestimmung, nicht aber die EU, die OHG und die KG. Die KGaA kann lediglich drittelparitätisch nach BetrVG 1952 oder paritätisch nach MitbestG unternehmerisch mitbestimmt sein, wobei die eventuell eingreifenden Regelungen des MitbestG mit Blick auf die persönliche Haftung der Komplementäre erhebliche Absenkungen der Mitbestimmungsintensität vorsehen.

Die *monetären Kriterien* betreffen neben der bereits angesprochenen *Haftungsfrage*, ob der Inhaber bzw. die Gesellschafter oder Anteilseigner gegenüber den Gläubigern des Unternehmens unbegrenzt persönlich mit ihrem Privatvermögen einzustehen haben, im Kern die rechts-

formspezifischen Finanzierungsmöglichkeiten und Steuerbelastungen. In Hinblick auf die *Finanzierung* kann in diesem Rahmen lediglich die Tendenzaussage getroffen werden, daß die Möglichkeiten zur Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital bei der EU sowie den Personenhandelsgesellschaften in vergleichsweise hohem Maße von den persönlichen Verhältnissen der Inhaber bzw. Gesellschafter geprägt werden und eher begrenzt sind. Demgegenüber fallen die Finanzierungsbedingungen der Kapitalgesellschaften, namentlich der AG, schon aufgrund des einfacheren Zugangs zum Eigenkapitalmarkt tendenziell günstiger aus. Sie sind ferner stärker von den Personen der Anteilseigner abgekoppelt, wie sich im Beispiel der AG schon an den gesetzlichen Thesaurierungsbefugnissen der Verwaltung und dem relativ problemlosen Anteilseignerwechsel ablesen läßt. Im Bereich der *Steuerung* verläuft eine markante Trennlinie zwischen den Formen ohne eigene Rechtspersönlichkeit (EU, OHG, KG) und den Kapitalgesellschaften (AG, KGaA, GmbH). Während die juristisch unselbständigen Rechtsformen nur ausnahmsweise selbst als Steuersubjekt fungieren (so z. B. bei der Umsatzsteuer und der Gewerbesteuer) und im übrigen nur steuerrelevante Sachverhalte ihrer Inhaber bzw. Gesellschafter generieren, sind die Kapitalgesellschaften als juristische Personen stets eigenständig und ggf. neben ihren Anteilseignern steuerpflichtig. Ungeachtet gewisser gesetzlicher Anstrengungen zur Angleichung der Steuerbelastungen der verschiedenen Rechtsformen (Beispiel: Körperschaftsteuerliches Anrechnungsverfahren) können hieraus sowie aus rechtsformspezifisch ausgeprägten Vorschriften für Bemessungsgrundlagen und Steuertarife beachtliche Belastungsunterschiede resultieren (Beispiel: Doppelbelastung des Vermögens durch Vermögensteuer der Gesellschaft und der Gesellschafter). Die im einzelnen sehr komplexen steuerlichen Regelungen erfordern für eine fundierte Rechtsformentscheidung detaillierte Vergleichsrechnungen über die Steuerbelastung.

Die *informationellen Kriterien* stellen darauf ab, daß die gesetzlichen Verpflichtungen zur Rechnungslegung und Publizität u. a. rechtsformabhängig ausgestaltet sind. Dabei läßt sich die Grundregel formulieren, daß das rechtlich vorgeschriebene Ausmaß der Informationsgewinnung über die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens sowie die diesbezügliche Kommunikation mit der Öffentlichkeit bei Kapital-

gesellschaften der Tendenz nach größer ist als bei den juristisch unselbständigen Formen. Abgesehen von Unterschieden innerhalb dieser beiden Gruppen ist diese Tendenzaussage aber auch dadurch zu relativieren, daß neben der Rechtsform auch die Größe des Unternehmens die Strenge der Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten bestimmt.

Die *Flexibilitätskriterien* schließlich tragen dem Umstand Rechnung, daß sich die einzelnen Rechtsformen je nach Dichte und Verbindlichkeit der Gesetzesvorschriften mehr oder weniger gestaltungsoffen zeigen und sich daher in unterschiedlicher Weise für eine gezielte Anpassung an die spezifischen Erfordernisse des Einzelfalles eignen. Die Spanne der Gestaltungsspielräume reicht dabei von der überwiegend, wenn auch keineswegs vollkommen starr normierten AG bis zu den zulässigen atypischen Rechtsformen (-ausgestaltungen), die – wie z. B. die Publikums-KG – den gesetzlich gedachten Normalrahmen gravierend modifizieren. Ferner ist unter Flexibilitätsaspekten bei der Wahl zu beachten, daß bestimmte Rechtsformen teilweise nicht unerhebliche, kostenverursachende Formalerfordernisse aufstellen (Beispiel: notarielle Beurkundung qualifizierter Hauptversammlungsbeschlüsse auch in der Einmann-AG gem. § 130 AktG), die bei anderen Varianten der rechtlichen Einkleidung des gleichen Unternehmens niedriger liegen oder ganz entfallen.

2.2.2.4 Methodik der Rechtsformentscheidung: Bewältigung von Problemkomplexität und Zielkonflikten

Trotz ihrer Kürze machen die voranstehenden Ausführungen deutlich, daß es sich bei der Rechtsformentscheidung um ein komplexes Wahlproblem zwischen meist zahlreichen Alternativen handelt, bei dem aufgrund der Vielzahl der potentiell relevanten Kriterien im Regelfall Zielkonflikte auftreten. Dieses Problem kann schon wegen der mangelnden Quantifizierbarkeit zentraler Faktoren nicht durch Anwendung eines Algorithmus optimal gelöst, sondern nur unter Zuhilfenahme von Heuristiken in mehr oder weniger zufriedenstellender Weise bewältigt werden.

Sofern der Alternativenraum nicht ausnahmsweise stark eingeschränkt ist, weil das Unternehmen einem Rechtsformzwang unterliegt (so dürfen private Versicherungen nach § 7 Abs. 1 VAG nur als AG oder VVaG geführt werden), ist das

Gesamtproblem zur Komplexitätsreduktion in Teilprobleme zu zerlegen. Dabei wird es sich in vielen Fällen anbieten, zunächst eine Grundsatzentscheidung zwischen den beiden Gruppen der rechtlich unselbständigen und der juristisch selbständigen Formen zu treffen, sodann eine bestimmte Variante aus der bevorzugten Gruppe oder aber eine Mischform auszuwählen, und schließlich die Detailausformung der Rechtsform zu klären. Diese Auswahlphasen können durchaus mehrfach zu durchlaufen sein, um die Qualität der Rechtsformentscheidung iterativ zu verbessern. Dabei können die verschiedenen Kriterien der Rechtsformwahl auf den einzelnen Entscheidungsebenen jeweils nach den diversen entscheidungstheoretischen Verfahren der Zielkonfliktbewältigung Eingang finden. Sie reichen von den einfacheren Zielrangordnungsmethoden (mit der simplen Variante der Dominanz einer einzigen Zielsetzung) bis zu den anspruchsvolleren Zielgewichtungsverfahren wie Scoring-Modellen und axiomatisch fundierten Nutzwertanalysen (zu diesen Verfahren näher [Mo85, Si89: 345 ff., We92]).

2.2.3 Organverfassung

Die *Unternehmensverfassung* regelt Grundtatbestände der Verkopplung des Unternehmens mit seiner Umwelt. Als Teilkomplex sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Unternehmensspitze für die Sicherung der langfristigen Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens mit den Forderungen und Unterstützungen relevanter Umweltsegmente in Übereinstimmung zu bringen. Aus dieser Sicht können interne und externe Aufgaben der Leitungsspitze abgeleitet werden.

Neben der Erfüllung externer Aufgaben im Hinblick auf die Kooptation bestandsrelevanter Umweltsegmente durch die Bestellung von entsprechenden Interessenvertretern in das Spitzenorgan stehen interne Aufgaben, denen die Leitungsspitze gerecht werden muß. Die internen Funktionen der Leitungsspitze werden in starkem Maße durch unterschiedliche Regelungen in den einzelnen Ländern bestimmt.

2.2.3.1 Auftrag zur Führung, Überwachung und Interessenvertretung

Im Rahmen der Spitzenverfassung werden der Leitungsspitze drei Funktionen zugewiesen: zum einen *Geschäftsführung* und *Überwachung*

und zum anderen, insbesondere aus europäischer Sicht, die *Vertretung* spezifischer externer Interessen („Constituencies“).

Der Führungsauftrag

Neben funktionellen Aspekten der Führung, die in der Bildung, Durchsetzung und Sicherung des Willens erkannt werden, umfaßt Leitung als Institution typischerweise das obere, mittlere und untere Management. Von diesen institutionellen Teilbereichen interessiert (interessieren) hier ausschließlich das (die) Organ(e), dem (denen) durch exogene juristische Normierung die Aufgabe der Führung (Geschäftsführung) übertragen ist, in aller Regel also die oberste Leitungsebene.

Die besondere Betonung juristischer Aspekte in diesem Zusammenhang weist bereits auf eine Reihe von Einschränkungen hin. Nicht alle Gestaltungsfelder des Führungsprozesses werden von den obersten Leitungsinstanzen, der Leitungsspitze, gleichmäßig bearbeitet. Diese betriebswirtschaftliche Einschränkung wird ergänzt durch dezidiert juristische Vorstellungen, die in ihren prinzipiellen Grundzügen nahezu unabhängig von nationalen Ausgestaltungsformen sind. Dabei erfolgt zumeist eine allgemeine Zuweisung der Führungsaufgabe an das oberste Leitungsorgan, die jedoch partiell delegierbar ist (bis auf die eigentliche „Führungsfunktion“). Die Grenzen der Delegierbarkeit sind dort zu suchen, wo die Existenz des Unternehmens in ihrem (ökonomischen oder formaljuristischen) Kern tangiert wird.

Der Überwachungsauftrag

Auch die Überwachungsfunktion der Leitungsspitze bewegt sich in diesem normativen Spannungsfeld zwischen juristischer Vorgabe und praktischer Ausgestaltung. Die gesetzliche Übertragung allgemeiner *Überwachungs- und Kontrollaufgaben* auf die Leitungsspitze erlaubt unterschiedliche Interpretationen.

Aus ökonomischer Sicht entspricht der Forderung nach einer laufenden Planung zugleich die Forderung nach einer laufenden Überwachung. Bei Öffnung der Planung für eine varianten- und akzellerierend dynamisch werdende Umwelt bleiben anderenfalls wesentliche Alternativen verstellt, da eine entsprechende Absicherung der analytischen Informationsbasis fehlt. Die nach wie vor steigende Veränderungs-

rate der Umwelt hat der reinen Strukturüberwachung inzwischen das meiste von ihrem Aussagewert als Parameter wirtschaftlicher Effizienz genommen. Denn jede zeitpunktspezifische Überwachung von Strukturen ist notwendig vergangenheitsorientiert: erst nachträglich zeigt sich, zu welchen Leistungen die betrachtete Struktur in der abgelaufenen Periode fähig war. Die Trendextrapolation in die Zukunft bleibt Spekulation.

Eine auf die Führungsaufgabe des strategischen Planungsprozesses ausgerichtete Überwachung (als die Kontrolle einschließender Oberbegriff) muß darum immer wesentliche Komponenten einer dynamischen Prozeßkontrolle umfassen. Das Erreichen von Toleranzgrenzen und über- bzw. unterschreitende Abweichungen können nur so rechtzeitig (d.h. bereits unmittelbar nach ihrer Entstehung) erkannt, analysiert und ggf. über eine Redefinition von Mitteln und Maßnahmen der Zielerreichung korrigiert werden. Sollte letzteres nicht möglich sein, hat eine Neubestimmung der Zielparаметer zu erfolgen. Prozeßbegleitende Kontrollen sind damit aus ökonomischer Sicht essentielle Voraussetzung für eine effektive Erfüllung der Überwachungsaufgabe der Führungsspitze.

Der Auftrag zur Interessenvertretung

Während traditionell das Unternehmen vom Eigentümer selbst geführt wurde, hat mit zunehmender Größe des Unternehmens eine Trennung von Management und Eigentum stattgefunden. Die große Zahl der Aktionäre, die Anteile an einem Unternehmen ohne Schwierigkeiten kaufen und verkaufen können, hat dazu geführt, daß die Anteilseigner kaum mehr in der Lage sind, die Unternehmenspolitik und -strategie zu bestimmen. Diese Rolle wurde zunehmend vom Management übernommen. Gleichzeitig bedeutet eine wachsende Unternehmensgröße, daß eine Veränderung der Unternehmenspolitik zu ihrer Verfolgung erhebliche gesellschaftspolitische Konsequenzen nach sich ziehen kann. Anknüpfend an die Diskussion über die Verkopplung der externen Umwelt mit dem Unternehmen wird deutlich, daß externe Interessengruppen Ansprüche in bezug auf eine prägende Mitgestaltung von Unternehmenspolitik und -strategie ableiten.

Vor diesem Hintergrund ist die Diskussion zu sehen, die die Mitglieder von Spitzenorganisationen in das Spannungsfeld eines monistischen

Verhaltens gegenüber Aktionären auf der einen Seite und einer pluralistischen Verpflichtung gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen auf der anderen Seite stellt. Ein institutionalistischer und ein reduktionistischer Ansatz bieten sich als mögliche Lösungswege an.

Eine *institutionelle* Lösung liegt dann vor, wenn relevante Interessengruppen Vertreter in das Spitzenorgan entsenden, beziehungsweise wenn nach dem Gedankengut der Property-rights-Theorie vom Spitzenorgan Plätze im Kontrollorgan an Interessenvertreter vergeben werden.

Eine *reduktionistische* Lösung des Konflikts zwischen Aktionärsinteressen und dem Anspruch externer gesellschaftlicher Gruppen ist dann gegeben, wenn jedes Mitglied des Überwachungsorgans den Interessenausgleich für und in sich selbst vollzieht.

2.2.3.2 Gestaltungsprobleme der Spitzenorgane

Unternehmensverfassung im formell vorgegebenen, rechtlichen Sinne greift vor allem, indem sie den Grenzbereich zwischen dem System Unternehmen und seinen Umssystemen, insbesondere den an dem Unternehmen Interessierten regelt.

Die Gestaltung der Spitzenverfassung von Unternehmen in Form der Organverfassung wirft eine Reihe von Fragen auf, die teils den Gesetzgeber, teils das Unternehmen betreffen. Die Regeldichte, der Monismus oder Pluralismus der Berücksichtigung von Interessen der Anspruchsgruppen, die Ein- oder Mehrstufigkeit von Überwachung und Geschäftsführung und Ausprägung des Kollegial- oder Direktorialprinzips in der Spitzenführung sind im obigen Sinne grundlegende Fragen konstitutiver Gestaltung der Organverfassung.

Regeldichte

Bei der organisatorischen Gestaltung der Führungsspitze stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit diese durch zwingende gesetzliche Vorschriften vorgegeben oder im Autonomiebereich des Unternehmens geregelt werden soll. Zum einen kann das Gesetz zwingend bestimmen, welchen Organen in welcher Zusammensetzung Geschäftsführung, Überwachung und Vertretung des Unternehmens zustehen. Zum anderen kann ein Gesetz subsidiär die gesetzlichen Regelungen nur dann greifen lassen, wenn

keine Entscheidungen über die Leitungsorganisation getroffen werden.

Während im deutschen Recht nicht nur alle notwendigen Organe und deren Aufgaben und Befugnisse bestimmt, sondern auch ihre Zusammensetzung weitgehend festgelegt werden, fehlt im amerikanischen Rechtssystem eine nur annähernd vergleichbare rechtliche Fixierung. Dies bedingt in den USA einen vergleichsweise weit höheren internen Regelungsbedarf der Unternehmensverfassung. Die hohe Regeldichte des deutschen Systems führt dagegen zu einer relativ einheitlichen Ausgestaltung der Leitung aller betroffenen Unternehmen, indem versucht wird, ein hohes Maß an Sicherheit und Stabilität zu gewährleisten.

Das amerikanische Rechtssystem befähigt Unternehmen zu erheblicher Flexibilität und Kreativität, indem es ihnen erlaubt, die Verfassung intern an unterschiedliche Kontexte und Situationen, Interessen, Personen und zu lösende Probleme anzupassen. Im englischen Sprachraum wird die Unternehmensverfassung weniger im Sinne eines juristischen Rahmens, sondern vielmehr als ein Modell für die konstitutive Sicherung des Funktionierens des Unternehmens als ein arbeitsfähiges, zielstrebiges System gesehen.

Monismus/Pluralismus

Die Entwicklung von Unternehmensverfassungen in einzelnen europäischen Ländern legte zunächst Entscheidungen über die allgemeine Zielsetzung und Politik des Unternehmens ausschließlich in die Hände der Kapitaleigner (Ste 78). Das Kapitaleigentum legitimierte Entscheidungen und Herrschaft im Unternehmen. Es wird damit deutlich, daß die Unternehmensverfassung aus einem Zweck-Mittel-Zusammenhang der bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung abgeleitet ist.

Eine traditionelle monistische Auffassung läßt im Unternehmen als institutionellem Rahmen einer Kooperation verschiedener Interessen für diese keinen Platz. Interessenausgleich findet grundsätzlich nur am Markt oder in den Köpfen einzelner unternehmerischer Akteure statt. Diese generelle Auffassung einer monistischen, lediglich kapitalorientierten Unternehmensverfassung wurde mit fortschreitender Industrialisierung kritisiert und der aktienrechtlichen Wirklichkeit angenähert.

Die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt kam mit einer stärkeren Streuung des Ak-

ienbesitzes immer deutlicher zum Ausdruck. bestehende Machtkonzentrationen bildeten den Ansatzpunkt wettbewerbstheoretischer und politischer Entwicklungsrichtungen einer Machtumflechtung im Sinne einer Reform der gegebenen Verfassungsstruktur, womit zugleich Fragen der Organisations- und Marktverfassung von Unternehmen problematisiert werden (vgl. [Böhm, Mes58]).

Flankierend fruchteten Bestrebungen von Seiten der Arbeitnehmer, indem die bislang unumstrittene Kapitalgeberposition deutlich relativiert wurde. Im Rahmen der nachfolgenden Mitbestimmungsgesetzgebung fand eine grundlegende Umgestaltung der Verfassungsstrukturen statt. Zunehmend wurden die interessenmonistischen, kapitalorientierten Strukturen abgeleitet. Wenn auch zunächst noch keine paritätischen Mitbestimmungsmodelle vorgesehen waren, so weist die Entwicklung der Mitbestimmungsmodelle deutlich in Richtung einer Machtverschiebung.

Diese Ansätze beziehen sich sowohl auf die Ordnung der Machtbeziehungen im Innengefüge als auch im Außenverhältnis. Einerseits erfahren Operationsnähe und Professionalisierung des Managements eine stärkere Berücksichtigung im Innenverhältnis, andererseits die unterschiedlichen Interessenschwerpunkte von Groß- und Kleinaktionären im Verhältnis zu den Kapitalgebern. Hinzu treten die Arbeitnehmerinteressen und in Ansätzen sonstige Interessen der Konsumenten, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Alle diese Interessengruppen zu berücksichtigen und ihre Vertreter in Unternehmen zu bestellen, ist aber nach wie vor eine der problembehafteten Fragen der Spitzenverfassung von Unternehmen. Im Zuge der zunehmenden Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft verlangen sowohl die Binnenbeziehungen von Arbeitnehmern, Anteilseignern und Management als auch die Außenbeziehungen zu Lieferanten, Verbrauchern und die Einordnung in das gesamte politisch-gesellschaftliche System nach einer gebührenden Berücksichtigung in der Normvorgabe einer Unternehmensverfassung. Die institutionelle Verankerung dieser Interessen ist Gegenstand der Theorie einer pluralistischen Unternehmensverfassung.

Einstufigkeit/Mehrstufigkeit

Obwohl die Rahmenstrukturen für die Organisation der Unternehmensspitze in einzelnen

Ländern nach Art und Umfang unterschiedlich geregelt sind, ist in den Aktiengesetzen der verschiedenen Länder dennoch eine gemeinsame Überlegung erkennbar: Die Geschäftsführung verlangt besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, die durch das Eigentumsrecht an einer Gesellschaft nicht automatisch gegeben sind. Das Verfügen über Ressourcen, ihr wirtschaftlicher Einsatz zum Wohle der Anteilseigner müsse deshalb, wenn nicht automatisch Eigentumsrechte und Führungsqualifikation zusammenfallen, einem *professionalisierten Management* übertragen werden können, das hauptamtlich mit der Geschäftsführung betraut wird. Im Sinne von „Checks and Balances“ verlangt eine derartige teilautonome Delegation von Rechten jedoch gleichzeitig die Einbindung in einen Pflichtenkatalog, etwa der Information und Rechenschaftslegung sowie die unabdingbare Anbindung dieses Personenkreises an Personalentscheidungen der Delegierenden.

Damit diese sinnvoll den Delegationsbereich der Geschäftsführung handhaben können, stehen ihnen neben der Personalhoheit vor allem Überwachungsrechte und – in einigen verfassungsrechtlichen Rahmen – auch Genehmigungs- und Mitentscheidungsrechte bei Sachfragen zu, die entweder das Profil des Unternehmens ganz wesentlich verändern oder aber für das Fortbestehen dieser unternehmerischen Einheit von gravierender Bedeutung sein können. Alle Schöpfer eines aktienrechtlichen Rahmens waren sich bezüglich dieses Delegationsverhältnisses von Eigentum und Geschäftsführung weiter darin einig, daß bei größeren Gesellschaften eine Vertretung der Anteilseigner, etwa in der Hauptversammlung, diese „Checks and Balances“ nicht hinreichend gewährleisten.

Bis zu diesem Punkt kann eine Gemeinsamkeit der organisationsphilosophischen Einschätzung im internationalen Rahmen vermutet werden. Von hier an divergiert jedoch die weitere Argumentation: Während im angelsächsischen Bereich der verschiedenen Corporate Laws und auch im schweizerischen Obligationenrecht ein Organ geschaffen wird, das die Interessen der Anteilseigner sowohl im Hinblick auf die Überwachung als auch die Geschäftsführung wahrnimmt, wird das deutsche Modell im Sinne des staatsrechtlichen Modells der Gewaltenteilung – wie bereits angedeutet – von zwei Organen getragen: Der *Vorstand* übernimmt die Geschäftsführung, der *Aufsichtsrat* die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes,

wozu er auch mit der Personalhoheit über den Vorstand ausgestattet wird. Daraus ergibt sich für das Spitzenorgan die Notwendigkeit, neben der Geschäftsführung als Treuhänder der Eigentümer fungieren zu müssen. Diese Funktion schlägt sich nieder in der Überwachung der Widmung und Entwicklung der Aktiven eines Unternehmens im langfristigen Interesse der Aktionäre. Die Geschäftsführung hingegen bezieht sich auf die Setzung von Zielen für die Unternehmensentwicklung, die eine operative Unternehmensgestaltung möglich machen und die langfristige Stabilität und das Wachstum in einer sich schnell ändernden Umwelt sichern sollen.

Im angelsächsischen Modell werden Überwachungs- und Geschäftsführungsfunktionen von einem Spitzenorgan, dem *Board of Directors*, wahrgenommen. Im *schweizerischen Obligationenrecht* findet sich eine besondere Variante des Vereinigungsmodells. Hier sind zwar grundsätzlich Überwachungs- und Geschäftsführungsfunktionen in einem Organ, dem *Verwaltungsrat*, vereinigt. Da es diesem jedoch offensteht, Funktionen der Geschäftsführung einem oder mehreren Delegierten zu übertragen, wie es insbesondere in Großunternehmen in Anlehnung an das deutsche kollegiale Vorstandsmodell häufig praktiziert wird, engt sich die Tätigkeit des Verwaltungsrats weitgehend auf die Überwachung ein. Damit nimmt das schweizerische Modell im Vergleich der beiden Grundmodelle der Spitzenverfassung eine mittlere Stellung ein.

Kollegial-/Direktorialprinzip

Den nach unterschiedlichen Ausprägungen der Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen differenzierten Strukturformen der Führungsspitze im Vereinigungs- und Trennungsmodell lassen sich bestimmte Strukturtypen zuordnen. Mit der Kollegialität der Führungsspitze als Merkmal kann zwischen zwei Typen unterschieden werden: der kollegialen Führung einerseits und der direktorialen Führung andererseits.

Direktorale Arbeitsformen der Führungsspitze sind zwangsläufig verwirklicht, wenn die oberste Instanz nur mit einer Person besetzt ist (*Singularinstanz*) [Kos62]. Die *kollegiale Arbeitsform* der Führungsspitze ist am reinsten realisiert, wenn deren (mehrere) Mitglieder gleichberechtigt sind und Entscheidungen nach dem Einstimmigkeits- oder dem Mehrheitsgrundsatz treffen (*Pluralinstanz*) [Gut62].

Die doppelstufige Führungsspitze des deutschen Aktienrechts sieht auf beiden Ebenen eine kollegiale Willensbildung von Pluralinstanzen vor. Die *Vorteile des Kollegialprinzips* liegen in der Möglichkeit der Selbstkontrolle, die das Entstehen einer omnipotenten dominierenden Stellung einer Person im Ansatz verhindert und in der Möglichkeit, in Zeiten gestiegener Komplexität Entscheidungen in stärkerem Maße arbeitsteilig zu bewältigen. Die Nachfolge ist im kollegialen Vorstand, der eine Kontinuität der Entscheidungsbildung stärker sichert als eine direktoriale Führungsform, an sich weniger kritisch und leichter zu lösen. Nachteilig wirkt sich das Kollegialprinzip jedoch aus, indem es Entscheidungen verzögern kann, Ressortinteressen vor ganzheitlichen Unternehmensbetrachtungen betont und die Identifikation von Verantwortlichkeiten mit den einzelnen Entscheidungen innerhalb des Spitzenorgans erschweren kann.

Im *amerikanischen Modell* – als typischem Fall für das direktoriale System – konzentriert sich die exekutive Macht im Rahmen des Boards direktorial beim Chief Executive Officer (CEO). Die omnipotente Stellung des CEO wird auch durch die Tatsache, daß er in den Board kollegial integriert ist, nur bedingt gemildert. Der CEO kennt die Interna seiner Organisation und verfügt über einen Informationsstand, der von den „outside directors“ kaum erreicht wird. Weiterhin bestehen in den USA letztlich klar definierte Unterstellungsverhältnisse, die in der Führungspyramide auf einzelne Personen und nicht auf Gremien hinauslaufen. Auch die französische Praxis, die Geschäftsführung in die Hände eines PDG (Président Directeur Général) zu legen, ist Ausdruck eines Direktorialprinzips.

Die Vorteile des Direktorialprinzips liegen in (1.) der Vereinheitlichung der Willensbildung und damit in eindeutigen Entscheidungen, (2.) seiner raschen Aktions- und Reaktionsfähigkeit, (3.) einer straffen Unternehmensführung sowie (4.) der Erleichterung der Beziehungen zwischen Führung und Überwachung, vgl. [Krä 57, Str61]. Als Nachteil läßt sich insbesondere die recht umfangreiche Führungsarbeit nennen, die von einer einzelnen Person zu bewältigen ist und auf Dauer gesehen nur schwer durchgestanden werden kann. Hinzu kommt, daß einer einzelnen Person an der Spitze des Unternehmens eine zu große Machtstellung eingeräumt wird, die nur sehr schwer ausreichend überwacht werden kann [Dep73]. Nicht selten sind mit einer aus-

geprägten direktorialen Führung Nachfolgeprobleme verbunden.

Im Vergleich zum Direktorialprinzip besitzt das Kollegialprinzip größere Möglichkeiten zur Selbstkontrolle. Entscheidungen können in stärkerem Maße arbeitsteilig bewältigt werden. Die Spezialisierung einzelner Vorstandsmitglieder kann dazu führen, daß eine größere Informationsmenge in die Beschlußfassung einbezogen wird. Darüber hinaus wird gelegentlich behauptet, daß Entscheidungen von Pluralinstanzen Individualentscheidungen qualitativ überlegen seien, vgl. [Dep73]. Weiterhin spricht für das Kollegialprinzip die größere Kontinuität in der Behandlung unternehmenspolitischer Problemstellungen. Nachteilig kann sich dagegen auswirken, daß die Entscheidungsfindung verzögert und es schwieriger wird, die Verantwortlichen für die einzelnen Entscheidungen innerhalb des Vorstands zu identifizieren [Str61]. Wenn den Vorstandsmitgliedern neben ihrer Vorstandsfunktion noch die Leitung einzelner Ressorts übertragen wird, besteht die Gefahr, daß Rivalitäten der Ressorts und deren Leiter im Rahmen des Vorstands ausgetragen werden und damit die eigentliche Aufgabe des Vorstands, seine Entscheidungen am Wohl des Gesamtunternehmens auszurichten, überlagern.

Das einstufige Schweizer Verwaltungsrat-Modell folgt im Grundansatz eher dem amerikanischen Ansatz, läßt jedoch die Frage der direktorialen oder kollegialen Leitung über das Delegationsverhältnis an ein mögliches Direktorium offen. Es finden sich dann auch hier alle Spielarten von direktorialer Führung nach dem Muster des amerikanischen CEO und von kollegialen Formen, die eher dem deutschen Vorstandsmodell entsprechen.

Integration von Leitungsorganisation und Spitzenverfassung [Ble89]

Im Innenverhältnis des Unternehmens stellt sich die Frage der Integration der Leitungsorganisation die einzelne Bereiche und Abteilungen durchdringt, mit den in der Spitzenverfassung formierten Organen. Dabei zeigt das Vereinigungsmodell zumeist eine eher einfache, klare Anbindung der übrigen Leitungsstruktur an eine – oder recht selten mehrere – Leitungsspitzen, die tradierten Mustern militärischer Kommandostrukturen recht ähnlich sind.

Diese Linienorganisation – um Varianten der Stab-Linien-Organisation ergänzt – bietet dann

vor allem Ausgestaltungsmöglichkeiten in Richtung des organisatorischen Dezentalisierungs- und des führungsmäßigen Delegationsgrades. Ein Trennungsmodell ist dagegen durch eine große, darüber hinausgehende Variantenvielfalt gekennzeichnet. Die Tendenz, kollegiale Arbeitsformen auch der Geschäftsführung zu bevorzugen (s. beispielsweise den deutschen Vorstand), wirft Fragen nach einer ressortmäßigen Anbindung an einzelne Geschäftsführungsmitglieder auf, die sich unterschiedlich lösen lassen.

Die Anbindung der Leitungsorganisation ist bei Einheitsgesellschaften im wesentlichen ein strategisches Problem der Organisationsgestaltung, die der besonderen Branchen- und geschäftlichen Entwicklung in Form des gewählten Musters der Systemdifferenzierung und -integration folgt. Wird dagegen in der Spitzenverfassung der Weg einer Konzernbildung verfolgt, ergeben sich im Spannungsfeld von rechtlicher Selbständigkeit und wirtschaftlicher Abhängigkeit der Konzernunternehmen vielfältige Ausgestaltungsformen sowohl in der Rechts- als auch der Organisationsstruktur. Ist es bei Einheitsgesellschaften das Abteilungsprinzip (Unternehmens, Geschäftsbereiche, Segmente usw.), das der Anbindung der übrigen Leitungsorganisation zugrundeliegt, so ist es im Konzern der rechtlich kodifizierte Umgang der Muttergesellschaft mit ihren Tochtergesellschaften über die Mitwirkung in Aufsichtsräten und der Regelung von Beherrschungs-, Geschäftsführungs- und Gewinnabführungsverträgen, die eine Einbindung in die Unternehmenspolitik gewährleisten.

2.2.4 Kooperationsverfassung: Unternehmenszusammenschlüsse und strategische Allianzen (vgl. 6.2.4)

Kooperationen sind ein Instrument, den Strukturwandel aufzufangen und den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden. Kooperationsentscheidungen sind daher oft Defensiventscheidungen, was für die Kooperation selbst keine günstige Voraussetzung ist. Auch werden Kooperationsentscheidungen häufig in nur vager Kenntnis der Bedingungen für ein erfolgreiches Management von Kooperationen getroffen. Dementsprechend hoch ist auch die Quote des Scheiterns. Dies und die eher zunehmende empirische und unternehmenspolitische Relevanz von Kooperationen ist Grund genug, dem Thema „Kooperationen“ auf der Ebene des

normativen Managements einen institutionellen Rahmen zu geben.

2.2.4.1 Die Kooperationsverfassung als Teil der Unternehmensverfassung

Analog zu Staaten können sich auch Unternehmen eine eigene Verfassung geben. Sie baut auf dem durch das Verhalten in einem Unternehmen dokumentierten gemeinsamen Grundverständnis über die Stellung und die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer Wirtschaftsordnung auf. Diese „Grundhaltung“ bezüglich der Ausgestaltung der übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung kann auch als Unternehmensphilosophie bezeichnet werden. Die Unternehmensverfassung hat den Charakter eines normativen, strukturellen Rahmens für die Entwicklung der auf der strategischen Ebene zu steuernden Potentiale. Sie definiert – neben der Kultur eines Unternehmens – auch die Freiheitsgrade der Inhalte der Unternehmenspolitik.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird von [Ble94] insbesondere auf zwei Problemkreise einer Unternehmensverfassung hingewiesen: (1.) die Organverfassung (Ausgestaltung der Spitzenverfassung) sowie die (2.) Kooperationsverfassung zur Abfassung der strukturellen Rah-

menbedingungen für die Regelung der Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen(-steilen). Damit soll zum einen der zur Bewältigung der aktuellen Strukturverwerfungen in vielen Branchen heute oft notwendigen Öffnung der Grenzen des Unternehmens in Form des Eingehens sog. „Strategischer Partnerschaften“ [Mül92, Mül93] Rechnung getragen werden (Außenbeziehungen). Zum anderen sind damit aber auch die Innenbeziehungen gemeint wie etwa Kooperationen zwischen den teilautonomen Einheiten eines dezentralisiert aufgebauten Konzerns oder generell zwischen den Organen einer Gesellschaft. Die Inhalte einer Kooperationsverfassung können dann in die explizite Formulierung einer Kooperationspolitik (als Teil der Unternehmenspolitik) – z. B. dargelegt in einem Unternehmensleitbild (Mission Statement) – (indirekt) Eingang finden.

Ein Unternehmen, welches in den letzten Jahren sehr gezielt in- und externe Kooperationen als Instrument der Unternehmensentwicklung eingesetzt hat, ist die Daimler-Benz AG. Bild 2-8 zeigt ausgewählte Partnerschaften mit anderen Unternehmen. In dem Dokument „Vision und Leitlinien“ der Tochtergesellschaft Deutschen Aerospace findet man z. B. folgende Aussagen zur Regelung der Außenbeziehungen des Unternehmens: „In weltweiten Partnerschaften beste-

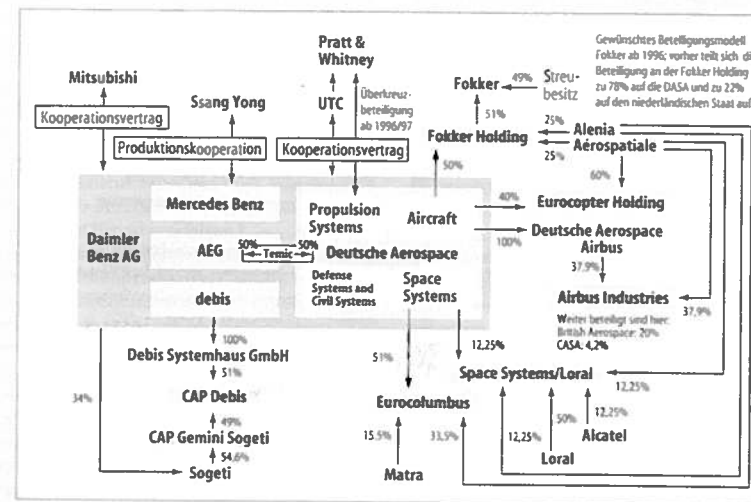


Bild 2-8 Ausgewählte Akquisitionen und Allianzen der Daimler-Benz AG (Stand 1994)

hen: Die Komplexität der Aufgaben, finanzielle Risiken und die Globalisierung der Märkte fordern von uns die Fähigkeit zu langfristigen internationalen Partnerschaften und interkultureller Aufgeschlossenheit. Mit unseren Kompetenzen und Erfahrungen sind wir ein starker und verlässlicher Schlüsselpartner.“ ... „Allianzfähige Strukturen und kooperatives Verhalten: Wir schaffen Organisationseinheiten, die es uns ermöglichen, mit unseren Partnern Allianzen einzugehen. Allianzen sind mehr denn je ein unverzichtbarer Bestandteil der Dasa-Strategien und setzen für die Mitarbeiter die Fähigkeit voraus, mit internationalen Kooperationspartnern umzugehen, ihren kulturellen Hintergrund und ihr Entscheidungsverhalten zu verstehen. Jede Neuorganisation muß helfen, diese Fähigkeit ein Stück weiterzuentwickeln.“

2.2.4.2 Kooperationen als Diversifikationsinstrument

Kooperationen betrachtet man neben der Unternehmensvereinigung (*mergers and acquisitions*) als spezielle Form der *Unternehmenszusammenschlüsse* [Pau93]. Aus der Sicht der Leistungsströme eines Unternehmens stellen Kooperationen eine *Zwischenform zwischen Markt und Hierarchie* dar (vgl. Bild 2-9) [Wur94]. Man

bevorzugt sie dann vor dem Spiel von Angebot und Nachfrage (als Koordinationsmechanismus des Markts) und vor der Unterordnung einer leistungserstellenden Einheit (z.B. per Akquisition) in einen Konzern. Das Gelingen der Transaktion bei Kooperationen wird vom Erreichen eines über die Dauer der Partnerschaft erzielbaren Gleichgewichts der beiderseitigen Interessen sowie einem ausreichenden wechselseitigen Vertrauen der Partner ineinander abhängen.

Kooperationen dürfen aber nicht nur in Konkurrenz zur Akquisition sondern auch zur *internen Entwicklung* gesehen werden. Vorteil der Partnerschaft ist sicher die höhere Flexibilität: Erfolgspotentiale von Partnern können relativ schnell in die eigene Entwicklung integriert werden, während mit der internen Entwicklung relativ zeitraubende Prozesse verbunden sind.

Kooperationen werden im Zusammenhang mit der Diversifikations- und Wachstumspolitik von Unternehmen meist auch als Instrument zur Öffnung der für Strategien zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen bzw. als Beitrag zur Flexibilisierung der Unternehmung zitiert. Dies geschieht insbesondere auch dann, wenn man den Blick von der bilateralen Partnerschaft auf die sog. „*strategischen Netzwerke*“ weitet [Syd92]. Eine solche Entwicklung hat allerdings auch ihre Komplexitätsgrenzen, wenn man Branchen wie die Computerindustrie oder die Düsen-

triebwerkshersteller betrachtet: Dort ist inzwischen nahezu jeder mit jedem vernetzt und dies auch noch mehrfach, meist spezifiziert auf bestimmte Produktprogramme. Damit beginnt man sich dann bereits die erhoffte Handlungsfreiheit wieder einzugrenzen, denn wenn man in Richtung eines der Wettbewerber aggressiv agiert, wird man sich über den Umweg vielfältiger Partnerschaften meist indirekt selbst schaden.

Die Inhalte einer Kooperationsverfassung könnten demnach u.a. den generellen Stellenwert von Kooperationen als Instrument der Unternehmensentwicklung aufgreifen. Dies kann in Abgrenzung zu Marktlösungen, Akquisitions- und Fusionslösungen oder der Eigenentwicklung einer Lösung geschehen.

Um dies zu konkretisieren, sei hier ein Auszug aus der *Diversifikationspolitik eines US-amerikanischen Industrieunternehmens* zitiert: „(1.) Geh aus dem Unternehmen raus: durch Akquisitionen oder Joint Ventures, wenn ein zukünftig mit Sicherheit wachsender Markt für ein existierendes Geschäft gefunden werden kann, welches dort die gegenwärtigen und zukünftigen Kundenbedürfnisse befriedigt. (2.) Entwickle intern: neue Geschäfte dort, wo unbefriedigte zukünftige Marktanforderungen noch nicht erfüllt werden können und genügend Zeit für eine interne Entwicklung vorhanden ist. Die Technologien, die für die Entwicklung benötigt werden, können von innen oder von außen (auch durch Lizenzierung) kommen. (3.) Betreibe interne und externe Entwicklung etwa in gleichem Umfang: indem ungefähr die eine Hälfte der 10-Jahres-Umsatzlücke über intern entwickelte Produkte und die andere Hälfte über akquirierte Produktlinien geschlossen wird. Bei einer Zielvorgabe von zwei bis vier neuen Geschäften sollte der Eintritt bei einem oder zwei der Geschäfte über interne Entwicklung bzw. Akquisitionen/Joint Ventures erfolgen.“

Wie oben bereits angesprochen, bezieht sich der Begriff Kooperationsverfassung nicht nur auf die Außenbeziehungen der Unternehmen, sondern auch auf deren Innenbeziehungen. Unternehmensinterne Allianzen beginnen mit der zunehmenden Dezentralisierung von Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen. Sie werden als Instrument der Unternehmensführung betrachtet, um Synergien zwischen den teilautonomen Einheiten eines Konzerns zu erzielen. Man kann sie auch als Instrument zur Institutionalisierung bereichsübergreifender Kernkompetenzen betrachten. Hierzu sei auf zwei

Beispiele aus der Daimler-Benz-Gruppe verwiesen:

- Die *Intertraffic* hat die Aufgabe der Konzipierung und Realisierung integrierter Verkehrsmanagementsysteme. Sie wurde 1990 übergreifend als Beteiligung aller vier Konzernbereiche von Daimler-Benz gegründet und ist heute direkt der Holding angeschlossen.
- Die *Temic* wurde 1992 als Joint Venture zwischen AEG und Dasa gegründet. Ziel ist die Bündelung der für den Konzern strategisch relevanten mikroelektronischen Fähigkeiten sowie der Abbau der aufgrund der Zersplitterung auf zahlreiche Gesellschaften bestehenden Redundanzen.

2.2.4.3 Motive für Kooperationen

Die Definition der strukturellen Rahmenbedingungen für die Kooperationsaktivitäten muß in enger Beziehung zur Entwicklungslogik der bearbeiteten Geschäfte gesehen werden. Welche Triebfedern und Motive stehen hinter den (Re-)Positionierungen der Wettbewerber? Warum spielen Kooperationen hier eine besondere Rolle? Die Zunahme an Kooperationen ist primär marktseitig verursacht. Hier sind z.B. die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen anzuführen, die nach immer schnelleren Formen der Vermarktung verlangen. Gesucht werden Partner, die Vermarktungslizenzen übernehmen, oder Partner, die zu einem Co-Marketing für einen möglichst weltweiten Vertrieb imstande sind. So vertreibt z.B. Hoffmann-La Roche für Glaxo in den USA das Medikament Zantac. Verschärft wird dieses Zeitproblem durch den wachsenden Produktionskostendruck. Zur Verbesserung der eigenen Kostenposition sucht man nach Produktionspartnern, wobei man sich Verbundeffekte auf der Beschaffungsseite („global sourcing“) und der Fertigungsseite („Economies of scale“) verspricht. Kürzer werdende Vermarktungszyklen werden also noch durch geringere Stückzahlen belastet.

Die gemeinsame Stärkung der Partner im Wettbewerb aufgrund der Komplementarität ihrer strategischen Erfolgspotentiale ist auch eines der Motive für Kooperationen. Ein Beispiel hierfür sind Ressourcenkomplementaritäten zwischen der Technologiekompetenz des einen Partners und der Kundenkontakte des anderen.

Ein weiterer Grund für Allianzen sind die steigenden Kosten und Risiken bei Forschung und

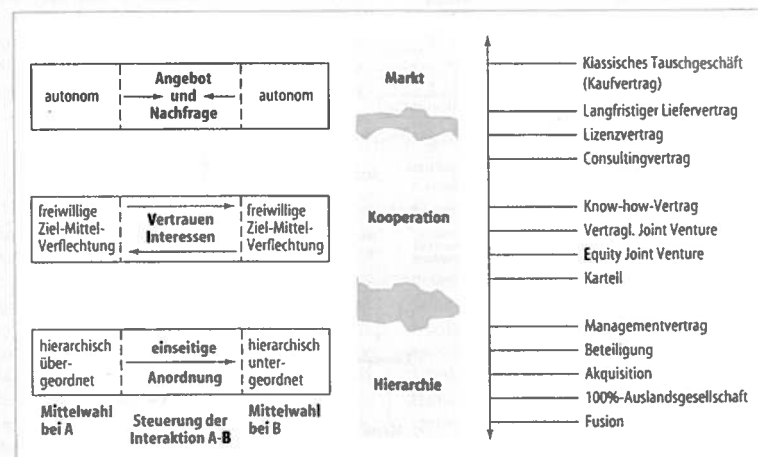


Bild 2-9 Transaktionsformen-Typenband (in Anlehnung an [Wur94])

Wer?	Größe	Kapitalbedarf-bestimmt	Stückzahlen-bestimmt	Kartellrecht-bestimmt	usw.
	Nationalität	Europäer	Asiate	Amerikaner	usw.
	Exklusivität	einzigster Partner	mehrere Partner	Netzwerk	
Wozu?	Art	Effizienz-Verbesserung		Effektivitäts-Verbesserung	
	Ziel	Marktanteils-Ziel	Umsatz-Ziel	Ertrags-Ziel	usw.
Wo?	räumlich	national	multi-national		international
	inhaltlich	Funktionen	Erfolgspotentiale		Geschäfte
Wie?	Intensität	Absprache	Vertrag	wechselseitige Beteiligung	Gemeinschaftsunternehmen usw.
	Richtung	horizontal	vertikal	konzentrisch	konglomerat
Wann?	Dauer	bestimmter Zeitraum		bis zur Aufgabenerfüllung	usw.

Bild 2-10 Gestaltungsoptionen für Kooperationen

Entwicklung [Rot90], die nach einer partnerschaftlichen Teilung verlangen. Die Kosten zur Entwicklung eines neuen Medikaments liegen derzeit bei etwa 200–250 Mio. DM; bei einem Kleinwagen betragen sie bereits bis zu 2 Mrd. DM. Teilweise werden größere F&E-Vorhaben auch staatlich als Gemeinschaftsforschung bezuschußt, was häufig an die Institutionalisierung der Partnerschaft in einem Gemeinschaftsunternehmen gebunden ist.

2.2.4.4 Gestaltungsoptionen

Eine Kooperationsverfassung kann sich auch zu Fragen der grundsätzlichen Ausgestaltung von Kooperationen äußern, so daß zur Optimierung einer Kooperationspolitik die Kenntnis der alternativen Gestaltungsoptionen Voraussetzung ist. Zur Optimierung einer Kooperation ist die Kenntnis der alternativen Gestaltungsoptionen Voraussetzung. Die Ausgangssituation der Unternehmen sowie das spezifische sozio-ökonomische Feld lenken die Auswahl. Die zentralen Fragestellungen, die zu beantworten sind, lauten: Wo, wozu, mit wem, wie und wann soll eine Kooperation eingegangen werden? Bild 2-10 gibt eine grobe Vorstellung der dazu bestehenden Optionen. Einige davon sollen im folgenden näher erläutert werden. Dazu sei noch angemerkt, daß bei Beantwortung dieser Fragen die voraussichtliche Reaktion der etablierten Wettbewerber und der Einfluß der Kooperation auf die Branchendynamik zu bedenken ist. Mit einer Kooperation verändern sich die Strukturen der Wettbewerber und eventuell auch die Eintrittsbarrieren aus einem Geschäft.

1. Bindungsintensität

Kooperationen sind in der Unternehmenspraxis in unterschiedlichen Formen der Bindungsintensität anzutreffen. Hier reicht die Skala der Möglichkeiten von einer losen Verkopplung der Partner auf der Basis einer Vereinbarung über die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens, bis hin zur Verschmelzung der Partner. Die Fusion soll hier jedoch ausgeschlossen sein, da mit dem Übergang der Partnerunternehmen auf eine einzige Rechtsperson gleichzeitig das Ende der Partnerschaft gegeben ist. Je geringer natürlich die gewählte Bindungsintensität ist, desto gesicherter ist die Autonomie (dezentrale Selbständigkeit) der Partnerunternehmen.

Eine wechselseitige Kapitalbeteiligung („Cross-sharing“, „hybride Transaktion“) stellt einen weiteren, insbesondere auch symbolisch wirkenden Schritt zur Betonung der Nachhaltigkeit des gemeinsamen Vorhabens dar. Meist handelt es sich dabei um Minderheitsbeteiligungen, die entweder bezüglich des Kapitalanteils oder bezüglich des Beteiligungswertes gleich hoch sind. Manchmal engagiert sich auch nur einer der beiden Partner über eine Minderheitsbeteiligung beim anderen Partner, was allerdings bezüglich der Ausgeglichenheit der Kooperation als eher kritisch zu beurteilen ist.

Läßt sich das Kooperationsvorhaben über die Definition eines gemeinsamen Projekts konkretisieren, so bietet sich häufig die Gründung einer Gemeinschaftsunternehmung an. Ein Spezialfall davon ist das Joint Venture, bei welchem die beiden Partner z.B. jeweils eine 50%-Beteiligung an dem neugegründeten Unternehmen halten („equity joint venture“).

2. Bindungsrichtung

Horizontale Kooperationen entstehen zwischen auf denselben Gebieten konkurrierenden Unternehmen [Lut93]. Die Konkurrenz soll dabei generell erhalten bleiben. Auf ausgewählten Feldern will man jedoch zusammenarbeiten. Sie sind insbesondere in stagnierenden und schrumpfenden Branchen zu bevorzugen. Kapazitätsüberschüsse verlangen hier nach einer Restrukturierung der Branche.

Vertikale Kooperationen betreffen die Zusammenarbeit mit Unternehmen auf vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufe. Sie dienen meist der Umfeldstabilisierung (Absatzkanäle, Hersteller-Lieferanten-Beziehungen). Man findet sie häufig in wachsenden Branchen, um Wachstum bei knappen Ressourcen über komplementäre Partner realisieren zu können. Sie sind aber auch ein Instrument zur Veränderung der Wertschöpfungstiefe (Make or buy).

Erfolgskritische Wettbewerbskompetenz kann Gegenstand konzentrischer Kooperationen sein. Wohl jenseits rein betriebswirtschaftlicher Kalküle sind konglomerate Kooperationen zu positionieren. Sie sind selten, weil sie kaum über Synergiepotentiale verfügen, und entstehen häufig auch aus persönlichen Motiven der Entscheidungsträger heraus (Machtausweitung usw.).

2.2.4.5 Das Management von Kooperationen

Eine Kooperationsverfassung sollte auch in Kenntnis der Spezifika beim Management kooperativer Transaktionsformen gestaltet werden [Lorg2]. Dieser Managementprozeß kann in drei Phasen unterteilt werden: die Strategieentwicklung und Partnersuche, die technische Abwicklung und die Integration.

1. Strategieentwicklung und Partnersuche

Ausgangspunkte des Prozesses sollte die kritische Analyse der relevanten Branche(n) und die Rolle von Allianzen bei der Entwicklung der Wettbewerberstrukturen sein. Danach steht die Frage, ob man selbst eine Kooperation in Erwägung ziehen sollte. Sie sollte nie reaktiv aus einer wettbewerbslich schwachen Position heraus angestrebt werden [Lew92], da ihr sonst die Chance auf Ausgewogenheit fehlt. Sie sollte klar getrennte und wechselseitig respektierte Wettbewerbsfelder bei den Partnern belassen. Dort,

wo man jedoch gemeinsam arbeiten möchte, muß die Chance auf absolute Zielübereinstimmung bestehen. Deshalb ist es angebracht, vorher die Bandbreite möglicher Zielvereinbarungen abzuklären. Auch gehört zur Vorbereitung einer Kooperation, daß man sich über gewünschte Eigentumsverhältnisse, Führungsorganisation und Managementprozesse sowie Verteilung der Synergiekosten und -erträge Vorstellungen verschafft. Ergebnis dieser Vorphase sollte demnach ein Partnerschaftskonzept sein, welches eine Strategie sowie ein Bündel möglicher Ziele und Maßnahmen – alles eingebunden in einer Partnerschaftspolitik – umfaßt.

Die Identifikation möglicher Partner stellt sich bei horizontalen Kooperationen als relativ einfach dar, da man diese Unternehmen meist kennt und man wechselseitig die Ertragskraft der Geschäfte des anderen relativ gut beurteilen kann. Auch bei den vertikalen Kooperationen wird man einige der möglichen Partner bereits kennen. Trotzdem heißt dies nicht, daß man das Geschäft des anderen beherrscht. Noch schwieriger werden die Screening-Prozeduren, wenn man sich auf die Suche nach dem geeignetsten konzentrischen Partner begibt, da hier keine Schnittstellen zur eigenen Branche bestehen müssen.

Eine viel diskutierte Frage ist, inwieweit die Partnerorganisationen kulturell und strukturell kompatibel sein müssen, um Reibungsverluste so gering als möglich zu halten. So sind i. allg. bei Cross-border-Allianzen massive Akkulturationsprobleme aufgrund unterschiedlicher nationaler Geschäftsmentalitäten festzustellen.

2. Technische Abwicklung

Aufgrund der „technischen“ Komplexität (Steuern, Gesellschaftsrecht, Vertragsgestaltung, Bewertung, Financial Engineering usw.) und der unternehmenspolitischen Brisanz der meisten Partnerschaftsvorhaben werden hier häufig auf derartige Fragen spezialisierte Mittler und/oder hausinterne Expertenabteilungen eingeschaltet. Die Kontaktaufnahme erfolgt auch über die Mittler oder über Personen aus den Aufsichtsgremien der zukünftig direkt kooperierenden Partnerunternehmen.

Ist ein kapitalmäßiges Engagement seitens der Partner geplant, so stellt sich hier die Bewertungsproblematik insbesondere vor dem Hintergrund der Unsicherheit, ob die Partnerschaft so lange wie geplant halten wird. Da i. allg. die

Partnerunternehmen unterschiedlich stark kapitalisiert sind, kann sich auch die Gestaltung der absoluten Beteiligungshöhe bei wechselseitigen Cross-sharing-Modellen als besonders schwierig herausstellen.

Bei der Vertragsgestaltung ist insbesondere dem Erhalt der Flexibilität angesichts möglicher Umfeldänderungen Beachtung zu schenken. Auch sollte der Leistungstransfer zwischen den Partnerunternehmen stufenweise so geregelt sein, daß ein frühzeitiger Abbruch nicht zu einseitigen Vorteilen führt und damit den Abbruch im Prinzip provoziert.

Auch ein Integrationsplan soll Bestandteil des Vertragsgegenstands sein. Damit sind z. B. Fragen der strukturellen Gestaltung (Welche Sparten sind miteinbezogen?, usw.), der Machtverteilung und Willenssicherung (Welche Willensbildungs-, Ausführungs- und Kontrollorgane soll es geben?, usw.) oder persönlichen Interessensbindung der Mitarbeiterbedürfnisse auf die Ziele der Kooperationen (Wie sollen die Anreiz- und Sanktionssysteme ausgestaltet sein?, usw.) angesprochen.

3. Integrationsphase

Das Scheitern einer Kooperation hat ihre Ursache sehr häufig in einer mißlungenen Integration. Dies hat seine Wurzeln allerdings wiederum zu großen Teilen in einer zu geringen Berücksichtigung von Integrationsaspekten in den Phasen vor Vertragsabschluß. Zur konzeptionellen Gestaltung der Integrationsphase kann hier auf die Erkenntnisse der Reorganisation und Organisationsentwicklung zurückgegriffen werden. Parallelen gibt es zum Problemfeld der „Postmerger integration“ bei Unternehmensakquisition(en).

Entscheidend scheint zu sein, daß für die Kooperation eine eigene Organisation geschaffen wird, die durchaus im Zeitablauf vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen angepaßt werden kann. Die Kooperation stellt eine hochkomplexe und schlecht strukturierte Sondersituation dar, die eines eigenen Führungskonzeptes bedarf. Das Übertragen von Organisationsprinzipien und -regeln aus den Partnerunternehmen stellt meist einen kurzfristig weniger aufwendigen Weg dar, erweist sich aber langfristig oft als der falsche Weg. Zwei Führungsaspekte sollten dabei im Mittelpunkt stehen: Die Projekte (inhaltliche Ziele) der Kooperation sowie deren Infrastruktur.

4 Information und Kommunikation

Kooperationen absorbieren normalerweise noch mehr Managementkapazitäten als Akquisitionen. Dies mag vorerst überraschend erscheinen. Man muß sich aber verdeutlichen, daß – z. B. bei einer Minderheitsbeteiligung – aufgrund der fehlenden Kontrolle über das Betriebsvermögen die üblichen Machtmittel fehlen. Das heißt, daß die die Kooperation betreffenden Vorhaben nicht auf Anordnung durchgesetzt werden können, sondern mühsame, konsensbildende Prozesse eingeleitet werden müssen. Über eine breite und tiefe Kommunikation der eigenen Position müssen die Partner überzeugt werden; es gilt, Vertrauen zu schaffen. Jeder muß auch die Bereitschaft signalisieren, „Commitments“ einzugehen.

2.2.4.6 Kartellrechtliche Beurteilung

Nach § 11 GWB sind Kooperationsverträge (Verträge, Beschlüsse, Gentlemen's Agreements, abgestimmtes Verhalten), die eine Beschränkung des Wettbewerbs auf einem Markt nach sich ziehen, grundsätzlich verboten. Kooperationen stellen eine Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen dar. Die am 5.8.1973 in Kraft getretene Zweite Novelle zum GWB sollte jegliche Form zwischenbetrieblicher, insbesondere mittelständischer Kooperationen erleichtern. Der Kooperationspielraum wurde auf bestimmte Zwecke und Branchen erweitert.

Voraussetzung dazu ist, daß die Kooperationsverträge auf eine Rationalisierung der Leistungserstellung abzielen und der Wettbewerb durch die Kooperation nicht wesentlich beeinträchtigt wird. Insbesondere dieser letzte Punkt ist vor dem Hintergrund jedes einzelnen Falles kritisch neu zu durchleuchten: Einerseits ist es durchaus realistisch anzunehmen, daß in bestimmten Fällen und Branchen die Wettbewerbsintensität dadurch erhöht wird, daß erst durch eine Allianz der Zugang zu einem bislang durch andere Unternehmen besetzten Markt möglich wird. Andererseits ist natürlich mit jeder Kooperation von selbständigen Unternehmen grundsätzlich die Gefahr gegeben, daß sie zu einer Verminderung der Wettbewerbsintensität führen kann. Besonders ausschlaggebend bei Entscheidungen der Wettbewerbsauswirkungen eines Allianzfalles ist dabei natürlich die Abgrenzung des örtlich relevanten Marktes.

Aufgrund der grenzüberschreitenden Institutionalisierung vieler Kooperationen verlieren die meisten Wettbewerbsbeschränkungen ihren nationalen Charakter, so daß sie sich durch nationale Kartellbehörden auch nicht mehr angemessen kontrollieren lassen. Auch der Wirkungsbereich der EG-Fusionskontrolle ist auf die Mitgliedstaaten begrenzt. Bislang konnten Konzentrationsprozesse in manchen international ausgerichteten Branchen aus europäischer Sicht angesichts der Konkurrenz aus Japan bezogen auf die Weltmärkte relativ gelassen beurteilt werden. Nachdem nun aber viele der Kooperationen die Wirtschaftsböcke der Triade überspannen, befürchtet mancher das Entstehen neuer Weltkartelle. Im Aufbau transnationaler Unternehmensgruppenstrukturen sieht man teilweise Formen des freiwilligen Verzichts auf wettbewerbliche Auseinandersetzung. Eine derartige Interessenharmonisierung rechtlich selbständiger Unternehmen, die zumindest auf Teilgebieten ihre Ausprägung in Formen friedlicher Koexistenz finden kann, läßt den Ruf nach einem weltumspannenden Ordnungsrahmen laut werden. Seine Grundlage könnte er in der am 24.3.1948 von der United Nations Conference on Trade and Employment verabschiedeten „Havanna-Charta“ haben. Institutionalisiert werden könnte er z. B. in Form einer Kommission, hinter der die weltweit relevanten Kartellbehörden stehen.

Literatur zu Abschnitt 2.2

- [Bago] Balser, H.; u.a.: Umwandlung, Verschmelzung, Vermögensübertragung. Freiburg: Haufe 1990
- [Baga] Balser, H.; Bokelmann, G.; Meyer, W.: OHG, KG, Einzelkaufmann. 6. Aufl. Freiburg: Haufe 1994
- [Bad91] Badaracco jr., J. L.: Strategische Allianzen. Wien: Ueberreuther 1991
- [Ble89] Bleicher, K.; Leberl, D.; Paul, H.: Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation. Wiesbaden: Gabler 1989
- [Bleg94] Bleicher, K.: Normatives Management. Politik. Frankfurt a. Main: Campus 1994
- [Blee93] Bleeke, J.; Ernst, D.: Collaborating to compete. New York: Wiley 1993
- [Ble94] Bleicher, K.: Normatives Management. Politik. Frankfurt a. Main: Campus 1994
- [Bö82] Böttcher, C.; Zartmann, H.; Kandler, G.: Wechsel der Unternehmensform. 4. Aufl. Stuttgart: Forkel 1982

- [Bö61] Böhm, F.: Demokratie und ökonomische Macht. In: Kartelle und Monopole im modernen Recht, Bd. 1, Karlsruhe: C.F. Müller 1961
- [Bro84] Brose, P.: Erkenntnisstand und Perspektiven von Unternehmensverfassungen aus interdisziplinärer Sicht. Die Aktiengesellschaft 26 (1984)
- [Dep73] Deppe, W.: Vorgang, Arten und Einflußfaktoren der Willensbildung in betrieblichen Führungskollegien. Herne: Vlg. Neue Wirtschafts-Briefe 1973
- [El59] Elschenbroich, M.: Die Kommanditgesellschaft auf Aktien. Wiesbaden: Gabler 1959
- [Gah91] Gahl, A.: Die Konzeption strategischer Allianzen. Berlin: Duncker & Humblot 1991
- [Gut62] Gutenberg, E.: Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler 1962
- [Hag94] Hahn, J.: „Kleine AG“, eine rechtspolitische Idee zum unternehmerischen Erfolg. Betrieb 47 (1994), 1659–1666
- [Hu71] Hueck, A.: Das Recht der offenen Handelsgesellschaft. Berlin: de Gruyter 1971
- [Kl84] Klaus, H.; Mittelbach, R.: Die Kommanditgesellschaft. Ludwigshafen: Kiehl 1984
- [Kog93] Kolbek, R.: Rechtsformwahl. In: Wittmann, W. u.a. (Hrsg.): Hwb. der Betriebswirtschaftslehre. 5. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1993, Sp 3741–3759
- [Kol72] Kolbinger, J.: Das betriebliche Personalwesen, Bd. 1: Grundlagen. 2. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1972
- [Kol57] Kolbinger, J.: Bauplan sozialer Betriebsführung. Stuttgart: Poeschel 1957
- [Kos62] Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler 1962
- [Krä57] Arbeitskreis W. Krähe: Unternehmensorganisation. 3. Aufl. Köln: Westdt. Vgl. 1957
- [Kü94] Kübler, F.: Gesellschaftsrecht. 4. Aufl. Heidelberg: Müller 1994
- [Lew92] Lewis, J. D.: Strategische Allianzen. Frankfurt a. Main: Campus 1991
- [Lor92] Lorange, P.; Roos, J.: Strategic alliances. Cambridge/Oxford: 1992
- [Lut93] Lutz, V.: Horizontale strategische Allianzen. Hamburg: Steuer- u. Wirtschaftsvlg. 1993
- [Lyn93] Lynch, R.: Business alliances guide. New York: Wiley 1993
- [Mes58] Mestmäker, E.J.: Verwaltung, Konzerngewalt und Recht der Aktionäre. Karlsruhe: C.F. Müller 1958
- [Mo85] Monz, H.: Methodische Entscheidungshilfen bei der Rechtsformwahlberatung. Bergisch Gladbach: Josef Eul 1985

[Mül92] Müller-Stewens, G.; Hillig, A.: Motive zur Bildung Strategischer Allianzen. In: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen. Wiesbaden: Gabler 1992, 64-101

[Mül93] Müller-Stewens, G.: Strategische Partnerschaften. In: Wittmann, W.; Kern, W.; Köhler, R.; Küpper, H.-U.; Wysocki, K. v. (Hrsg.): Hwb. der Betriebswirtschaft, Bd. 3. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, 4063-4075

[Pau93] Pausenberger, E.: Unternehmenszusammenschlüsse. In: Wittmann, W.; Kern, W.; Köhler, R.; Küpper, H.-U.; Wysocki, K. v. (Hrsg.): Hwb. der Betriebswirtschaft, Bd. 3. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, 4436-4448

[Ro92] Rose, G.; Glorius, C.: Unternehmensformen und -verbindungen. Wiesbaden: Gabler; Köln: O. Schmidt 1992

[Rot90] Roterding, C.: Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1990

[Se94] Seibert, U.: „Kleine AG“ im Rechtsaus-schuss verabschiedet. Z. f. Wirtschaftsrecht 15 (1994), 914-916

[Si89] Sigloch, J.: Die Wahl der Unternehmensrechtsform. Das Wirtschaftsstudium 18 (1989), 284-290, 345-350

[St77] Stehle, A.; Stehle, H.: Die Gesellschaften. 4. Aufl. Stuttgart: Boorberg 1977

[Ste78] Steinmann, H.; Gerum, E.: Reform der Unternehmensverfassung. Köln: Heymann 1978

[Str61] Stratoudakis, P.: Organisation der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler 1961

[Syd92] Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Wiesbaden: Gabler 1992

[Th89] Theisen, M.R.: Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) auf dem Prüfstand. Betriebswirtschaft 49 (1989), 137-183

[Tr87] Tröndle, D.: Kooperationsmanagement. Bergisch Gladbach: Eul 1987

[vW87] v. Werder, A.: Organisation der Unternehmensleitung. In: Frese, E., unter Mitarbeit von Mensching, H.; v. Werder, A.: Unternehmensführung. Landsberg a. Lech: Vlg. Moderne Industrie 1986, 330-373

[vW89] v. Werder, A.: Vorstands-Doppelmandate im Konzern. Betriebswirtschaft 49 (1989), 37-54

[vW93] v. Werder, A.: Rechtsformen und Organisation der Unternehmensführung. In: Gerum, E. (Hrsg.): Hb. Unternehmung und europäisches Recht. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1993, 63-95

[We92] Weber, M.: Nutzwertanalyse. In: Frese, E. (Hrsg.): Hwb. der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart: Poeschel 1992, Sp 1435-1448

[Wi94] Widmann, S.; Mayer, R.: Umwandlungsrecht. Bonn: Stollfuß 1994

[Wur94] Wurche, S.: Strategische Kooperation. Wiesbaden: Gabler 1994

[Za77] Zartmann, H.; Litfin, P.: Unternehmensform nach Maß. Stuttgart: Forkel 1977

Allgemeine Literatur zu Abschnitt 2.2.3

Theisen, M.R.: Überwachung der Unternehmensführung. Stuttgart: Poeschel 1987

Werder, A. v.: Organisationsstruktur und Rechtsnorm. Wiesbaden: Gabler 1986

2.3. Unternehmenskultur

Unter dem Einfluß zunehmender Dynamik gewinnt das Gewicht sog. „weicher“ Faktoren des Verhaltens von Mitarbeitern gegenüber den „harten“ Faktoren der Strategien und instrumentellen Gestaltung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen an Bedeutung. Die vermehrte Berücksichtigung von Verhaltensfaktoren verspricht über das menschliche Improvisations- und Innovationsvermögen eine erhöhte Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an schnell wechselnde Bedingungen. Im Mittelpunkt der „weichen“ Faktoren steht die Unternehmenskultur.

2.3.1 Wesen, Elemente und Dimensionen der Unternehmenskultur

2.3.1.1 Unternehmenskulturen – eine evolutions- perspektive der sozialen Dimension der Unternehmensentwicklung

Unter der „Unternehmenskultur“ werden das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten eines Unternehmens sowie die affektiv geprägten Einstellungen seiner Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen, zur Führung und zum Unternehmen in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen und Entwicklungen verstanden [Ble90]. Unternehmenskultur bildet sich im Sozialisationsprozeß der in einer Institution tätigen Menschen evolutions- „spontan“ über Generationen hinweg aus Erfahrungen im Umgang mit Kontexten, Situatio-

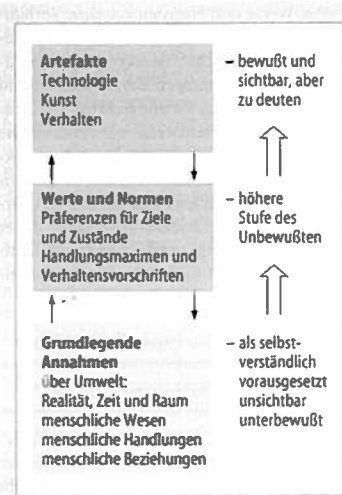


Bild 2-11 Ebenen der Kulturbetrachtung (Schein, E.: Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan management review, winter 1984, S.4)

nen und Problemen. Unternehmenskulturen bilden damit die über Generationen hinweg entwickelte Tradition als Grundlage für mögliche Innovationen in der Zukunft ab („Zukunft braucht Herkunft“). Kultur führt zur „kollektiven Programmierung menschlichen Denkens“ [Hof80]. Sie verdeutlicht sich (vgl. Bild 2-11):

- in einer Art „Oberflächenstruktur“ gemeinschaftlich gepflegter Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, die sich in „Artefakten“ niederschlagen, wie der Architektur der Gebäude, den Umgangsformen der Mitarbeiter, Bekleidungsgehnheiten u.ä., aber auch in einem System von Symbolen, Mythen, Zeremonien, das in Ritualen und Erzählungen kommuniziert und sichtbar wird.
- Diese Oberflächenstruktur wird durch Werte gesteuert, die weitgehend unbewußt und damit nur schwer analysierbar sind. Hinter diesen stehen in einem noch höheren Abstraktionsverhältnis
- grundlegende, von den Systemmitgliedern nicht mehr hinterfragte Annahmen über den Sinn und die Realität des Unternehmens [Sche84].

Die Kultur verleiht einem Unternehmen nach innen wie nach außen seine eigene, unverwech-

selbare Systemidentität. Mit einer Unternehmenskultur wird den Systemmitgliedern ein Korridor für das von ihnen erwartete Verhalten gewiesen, sie wirkt so quasi als „Autopilot“ [Wil83] für die implizite Verhaltenssteuerung im Sozialen bei der sachlichen Problemlösung. In ihrer Mittlerstellung zwischen vergangenheitsorientiertem Wissen und Werten und zukünftig intendiertem Verhalten wirkt die Unternehmenskultur als eine Art Katalysator in der sozialen Evolution eines Unternehmens.

2.3.1.2. Zum Entstehen von Unternehmenskulturen

Unternehmenskultur als tradiertes Erbe vergangener Unternehmensentwicklung

Unternehmen durchlaufen ihre Geschichte mit durchaus unterschiedlichen Ereignissen, auf die sie in jeweils anderer Weise reagieren. Erfolg und Mißerfolg der Ereignisbewältigung werden von den Systemmitgliedern zudem verschiedenartig interpretiert. Die Gemeinsamkeit des Erlebnisses ist geeignet, das Werden einer Unternehmenskultur wesentlich zu prägen. Dies wird durch ei-

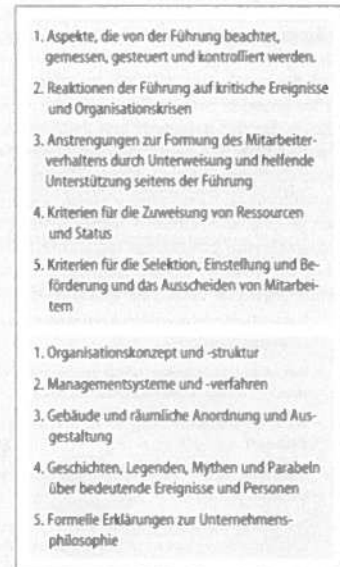


Bild 2-12 Primäre und sekundäre Elemente der Kulturprägung (nach Schein)