

General Management II

Zusammenfassung

Mitschrift von www.kuertz.name

Hinweis: Dies ist **kein offizielles Script**, sondern nur eine private Mitschrift. Die Mitschriften sind teilweise **unvollständig, falsch oder inaktuell**, da sie aus dem Zeitraum 2001–2005 stammen. Falls jemand einen Fehler entdeckt, so freue ich mich dennoch über einen kurzen Hinweis per E-Mail – vielen Dank!

Klaas Ole Kürtz (klaasole@kuertz.net)

Inhaltsverzeichnis

I Unternehmensverfassung	1
1 Rechtsformen der Unternehmung als Varianten der Konfliktregulierung zwischen Eigentümer und Manager	2
1.1 Eigentümer und Manager	2
1.1.1 Personalunion von Eigentümer und Manager	2
1.1.2 Dominanz des Eigenkapitalgebers (Prinzipal-Agent-Konstellation)	3
1.1.3 Dominanz des Managers (Managerialismus)	3
1.2 Rechtsformen als Bündelangebote des Gesetzgebers	4
1.2.1 Generelles: Rechtsformwahl	4
1.2.2 Einzelunternehmen	4
1.2.3 Personengesellschaften	4
1.2.4 Kapitalgesellschaften	4
1.2.5 Mischformen Personen/Kapitalgesellschaften	5
1.2.6 andere Formen	5
2 Die Unternehmung aus mikroökonomischer Perspektive	6
2.1 Institutionen	6
2.2 Transaktionskostenansatz	6
2.2.1 Grundlagen, Annahmen	6
2.2.2 Beispiele für Transaktionskosten, Klassifizierung	7
2.2.3 Folgerungen für wirtschaftliches Handeln	8
2.3 Prinzipal-Agent-Ansatz	8
2.4 Property-Rights-Ansatz	9
2.5 Zusammenfassung	10
3 Die Unternehmung als Instrument der Erfüllung von Gruppenzielen	11
3.1 Interessenmonistische Unternehmensverfassung	12
3.2 Interessensdualistische Unternehmensverfassung	12
3.3 Interessenpluralistische Unternehmensverfassung	12
3.4 Instrumentalthese	12
3.5 Institutionenthese	13
3.6 Fazit	13
4 Unternehmen als Ort der Entstehung und des Ausgleichs von Interessenskonflikten	14

5 Unternehmensorgane und ihr Verhältnis zueinander	16
5.1 dualistische Modelle	16
5.1.1 Hauptversammlung	16
5.1.2 Aufsichtsrat	17
5.1.3 Vorstand	18
5.2 monistische Modelle (Board-Modell)	18
6 Mitbestimmung und Betriebsverfassung: Die Unternehmung und ihre Arbeitnehmer	19
II Organisation	21
7 Der Prozess der Spezialisierung: Stellen- und Abteilungsbildung	22
7.1 Organisation	22
7.2 Spezialisierung	22
7.3 Stellenbildung	23
7.3.1 Aufgabenanalyse	23
7.3.2 Aufgabensynthese, Stellenbildung	23
7.3.3 Stellenzuteilung	24
8 Das Resultat der Spezialisierung: die innere Struktur der Unternehmung	25
8.1 Funktionalorganisation	25
8.2 Spartenorganisation	25
8.3 Regionalorganisation	25
8.4 Matrixorganisation	26
9 Koordination als Führungsaufgabe	27
9.1 Reduktion des Koordinationsbedarfs	28
9.2 hierarchische (vertikale) Koordinationsinstrumente	28
9.3 hierarchiefreie (laterale) Koordinationsinstrumente	28
10 Koordination durch Hierarchie	30
10.1 Hierarchie als Konfiguration	30
10.2 Organisation der Unternehmensspitze	31
11 Koordination durch Kollegien	32
12 Koordination durch Projektmanagement	33
12.1 Projekt	33
12.2 Varianten von Projekten	33
12.3 Formen der Projektorganisation	33
12.4 Akteure des Projektmanagements	34
12.5 Instrumente des Projektmanagements	34
12.6 Bewertung	34
A Klausurensammlung	35
A.1 Klausur vom 05.07.2005	35

Teil I

Unternehmensverfassung

Kapitel 1

Rechtsformen der Unternehmung als Varianten der Konfliktregulierung zwischen Eigentümer und Manager

- **Eigentümer**

- *unmittelbares, vollständiges und ausschließliches Herrschaftsrecht*
- im Rahmen der Rechtsverordnung mit einer Sache *nach Belieben verfahren* und andere *von jeder Einwirkung auf die Sache ausschließen*
- **Einschränkung:** *Eigentum verpflichtet; auch Rechte anderer können Eigentum einschränken*

- **Manager**

- *mit Führungsaufgaben betrauten Personen, Übertragung von Kernaufgaben an Manager dient der Überwindung von Professionalisierungsdefiziten*
- **Frage:** *Welche Entscheidungsautonomie soll dem Management (rechtlich oder faktisch) eingeräumt werden?*

- Ausgestaltung der **Arbeitsteilung** zwischen **Trägergruppe** (Gesellschafter, Eigentümer) und **Management:**

- prinzipielle Kompetenz zur *Entscheidung/Delegation/Kontrolle* muß bei der Trägergruppe als gegeben unterstellt werden

- Zentrales **Problem:** Delegation von Kernaufgaben könnte zu „**Herrschaft der Manager**“ führen
- **Mikroökonomie:** Trennung Eigentum/-Management als **Agency-Problem:** *Inwieweit kann das potentiell opportunistische Verhalten der Manager durch interne und externe Kontrollsysteme eingeschränkt werden?* → **Opportunismusproblem** (*bewußt eigene Interessen verfolgen, auch wenn dies anderen schadet*)
- Nach **Eigentumsthese** resultiert die Dynamik des unternehmerischen Handelns aus *Einheit von Unternehmer und Eigentümer*

1.1 Eigentümer und Manager

1.1.1 Personalunion von Eigentümer und Manager

- **üblich** bei *geringer Größe oder geringem Wachstum*; bei Wachstum entsteht Problem der *Aufgabenteilung* (Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktor)
- **Probleme:**
 - *einseitige Professionalisierung*
 - *Nachfolgeproblem* (in Deutschland sehr viele kleine/mittlere Unternehme mit

Nachfolgefrage!)

1.1.2 Dominanz des Eigenkapitalgebers (Prinzipal-Agent-Konstellation)

- Eigenkapitalgeber ist *Zentrum der Willensbildung*, bestimmt Ziele/Strategie, bestellt Manager, delegiert ihnen Aufgaben und kontrolliert sie; Manager mit *befristetem Vertragsverhältnis*; Verlängerung hängt von Erfolg ab

- **Probleme:**

- **Professionalisierung:** Manager hat Kompetenzvorsprung, bessere Informationsmöglichkeiten, d.h. Manager ist offenbar besser oder wirtschaftlicher als Prinzipal, sonst würde er ihn nicht einstellen. Er muß Handlungsspielräume haben, es fehlt aber an *Hierarchie*, daher muß ein System von *Aufgaben und Anreizen als Motivation* ausreichen!

- **Opportunismusproblem:** Angestellter Manager kann in eigenem Interesse, sogar gegen das Interesse des Prinzipals tätig sein:

- * Verschweige Handlungsmöglichkeiten (**hidden actions**)
- * Informationen vorenthalten (**hidden information**)
- * Persönliche Vorteile abzweigen (**consumption of the job**)

Führt zu einem Führungsproblem: Wie kontrollieren, ohne zu stark zu kontrollieren (und Vertrauen zu verlieren)?

- **Kontroll- und Saktionsproblem:** Detail-Kontrollen nicht sachgerecht und zu teuer; es bedarf stattdessen einer Vertragskonstruktion, die es für den Manager interessant machen, nach den Zielen des Prinzipals zu handeln.

- **Vertragsgestaltung** Kapitalgeber/Geschäftsführer:

- **Geordneter Zielbildungsprozess:** klare, konfliktfreie, langfristige Formulierung inkl. Zeitdimension und Prioritäten

- **Gemeinsame Lernprozesse:** Wissensdivergenzen sind auszugleichen: Es gilt einen Kenntnisstand zu erreichen, der dem Prinzipal ein sicheres Urteil erlaubt (**Partizipation**), nicht die Kompetenz zur direkten Aktion.

- **Geordnete Konfliktaustragung:** Konflikte sind natürlich, aber bergen Risiken, Lösung durch konstruktive Konfrontation

- **Resultatsbezogene Verantwortung:** Geschäftsführer verantwortlich für das von ihm erzielte Ergebnis (neutral ermittelt); ergebnisbezogene Kontrollen schließen prozessbezogene Kontrollen aus

- Bezug auf den **nachhaltigen Erfolg:** Manager sollte keine Gewinne zu Lasten zukünftiger perioden ausweisen können, sollte sich um Nachfolger sorgen, Risikoversorge und immaterielle Investitionen tätigen. . . → feste Grundvergütung mit Pensionen und Stock Options

1.1.3 Dominanz des Managers (Managerialismus)

- **Problem:** Vorstellung eines Prinzipal-Agenten-Verhältnisses ist selten zutreffend (viele, wechselnde Eigenkapitalgeber mit komplizierter Willensbildung): *Verlagerung des Zentrums der Willensbildung*

- laut **Gesetzgeber:** *Repräsentationsorgan* (Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Board of Directors) → Maximierung des Kapitalgeberinteresses (**Shareholder Value**) bzw. der Interessen der Repräsentanten im Aufsichtsrat (**Stakeholder Value**)

- **de facto:** *Tatkräftige Geschäftsführung*¹ prägt/interpretiert Ziele selbst, erweitert sich selbst, übernimmt Rechnungslegung etc.

- Entgegen Prinzipal-Agenten-Theorie kommt es oft nicht zu opportunistischem Verhalten: Professionalisierung, Finanzierungspotentiale, Selbstfinanzierung, weitere Formen der Konfliktregulierung

¹Beispiel „Manger Schröder“: „Ich weiß, was ich will und setze das durch, wenn Ihr das nicht wollt, müßt Ihr Euch 'nen anderen suchen“

1.2 Rechtsformen als Bündelangebote des Gesetzgebers

1.2.1 Generelles: Rechtsformwahl

- Rechtsform ist *Grundlage für interne und externe Rechtsbeziehungen*
- **Beurteilungsgrundlage:** Gestaltungsmöglichkeiten Gesellschaftervertrag, Eigenkapitalbeschaffung und Gewinnausschüttung, Haftungsverhältnisse, Geschäftsführung und Repräsentation, Rechnungslegung, Steuerbelastung
- Genereller Unterschied Personen/Kapitalgesellschaften in der Theorie: *Selbstorganschaft*, d.h. Gesellschaft jederzeit nur durch Gesellschafter vertretbar, nicht durch Externe; in der Praxis: **Haftung:**
 - **unbeschränkte** Haftung: gesamtes Privatvermögen
 - **unmittelbar**/mittelbar → ?
- in Deutschland: 74% EU, 11% GmbH, 8% OHG, 5% KG, 0.1% AG... aber 20% des Umsatzes mit AGs!

1.2.2 Einzelunternehmen

Einzelunternehmen: Unternehmer führt Geschäfte, alleiniger Gewinnanspruch, unbeschränkte (d.h. auch private!) Haftung (Beispiel: kleine Handwerksbetriebe, freie Berufe)

1.2.3 Personengesellschaften

- **Gesellschaft bürgerlichen Rechts:** Vertragliche Vereinbarung von mind. zwei Personen; Geschäfte/Gewinne/Verluste gleichmäßig; unbeschränkte Haftung (Beispiel: Anwaltskanzleien, Gemeinschaftspraxen)
- **Offene Handelsgesellschaft:** Regelungen wie bei GbR; auf *vollkaufmännische Handelsgewerbe* beschränkt, d.h. auch Handelsrecht und Eintrag ins Handelsregister; nach Außen gleichberechtigt, nach innen vertraglich geregelt; unbeschränkte Haftung (Beispiel: kleine,

mittelständische Handelsbetriebe mit primär teamspezifischem Humankapital)

- **Kommanditgesellschaft:** Unterschied bei Haftungsverhältnissen: (mindestens ein) *Komplementär* haftet unbeschränkt, leitet i.d.R. die KG; (mindestens ein) *Kommanditist* haftet nur mit Einlage, ist von Geschäftsführung ausgeschlossen; *Boundary Management:* Was dringt nach außen?; geringe Bedeutung in der Praxis
- **Reederei** :o)

1.2.4 Kapitalgesellschaften

- **Gesellschaft mit beschränkter Haftung:** Regelung im GmbH-Gesetz; eine oder mehrere Personen mit Stammeinlage (25.000 €); Gesellschaftsverfassung wählt weisungsgebundenen Geschäftsführer (extern oder intern?); Gewinn- und Verlustbeteiligung vertraglich geregelt, Rechnungslegung/Offenlegung siehe AG, Haftung auf Gesellschaftsvermögen beschränkt („prädestiniert für die Pleite“), aber Nachschusspflicht kann vertraglich geregelt werden; oberstes Organ: Gesellschafter; sehr weit verbreitet: kleine und mittelständische
- **Aktiengesellschaft:** Ziel: skalierbar (bis ins Extreme) und ausgelegt für große Anzahl an Gesellschaftern; Gesellschaftsvertrag mit Einlage ≥ 50.000 €; Haftung beschränkt; Rechnungslegungs-, Publizitäts- und Prüfungspflichten; Vorstand (oberstes Organ, Leitung, max. 5 Jahre), Aufsichtsrat (Kontrollorgan, Mitbestimmungsgesetz, 3 bis 21 Personen auf 4 Jahre) und Hauptversammlung (Aktionäre, mind. jährlich); Großunternehmen (Ausnahme: kleine AG)
- **Kommanditgesellschaft auf Aktien:** *Komplementär* führt Geschäfte und haftet persönlich, *Kommanditaktionäre* sind am Grundkapital beteiligt, haften aber nicht; sonst ähnlich zu AG; auf der Hauptversammlung sind Aktionäre stimmberechtigt; geringe Bedeutung: etwa 30 Unternehmen in ganz Deutschland!

1.2.5 Mischformen Personen/Kapitalgesellschaften

- **stille Gesellschaft:** Gesellschaftsvertrag zwischen Inhaber eines Handelsgewerbes (EU, KG, GmbH) und stillem Gesellschafter (bei mehreren stillen Gesellschaftern: mehrere stille Gesellschaften), dieser leistet Einlage, mit der er haftet; erhält nur Anteil an Gewinn, keine Entscheidungsrechte; bessere Finanzierungsmöglichkeiten als bei OHG, KG → Idee: GmbH etc. besteht, weitere Kapitalgeber treten als neue stille Gesellschafter bei; Anonymität!
- **atypische stille Gesellschaft:** stille Gesellschafter werden durch Vertrag an den stillen Reserven beteiligt
- **GmbH & Co. KG:**
 - **im engeren Sinne:** Gesellschafter der GmbH und Kommanditisten der KG sind identisch, die GmbH ist Komplementär, ohne weitere Gesellschafter; rechtlich Personengesellschaft; wirkt nach außen zu risiko-avers, da kein Teilnehmer etwas riskiert!
 - **im weiteren Sinne:**
 - * nicht alle Gesellschafter sind Kommanditisten oder
 - * nicht alle Kommanditisten sind Gesellschafter oder
 - * nicht alle Komplementäre sind die GmbH :o)
 - auch als **Ein-Mann-GmbH & Co. KG**
- **GmbH & Still:** *A* ist Gesellschafter einer GmbH *B*, diese ist Gesellschafter einer GmbH & Still *C*, deren stiller Gesellschafter *A* ist.

1.2.6 andere Formen

- Genossenschaften
- Stiftungen
- Vereine

Kapitel 2

Die Unternehmung aus mikroökonomischer Perspektive

2.1 Institutionen

- **Institutionen** sind ein *Bündel von sanktionierbaren Verhaltenserwartungen, die sich auf Verhaltensweisen einzelner oder mehrerer Personen beziehen*¹ – begrenzte Rationalität verlangt nach Institutionen: sie schaffen Erwartungen, und sie treten ein, wenn Erwartungen ausfallen.
- **Gemeinsame Annahmen** aller drei Theorien:
 - **Individuumsansatz:** Organisationsstrukturen sind das Ergebnis des Handelns Einzelner
 - **individuelle Nutzenmaximierung:** Egoismus (Opportunität?) ist Grundmotiv²
 - **begrenzte Rationalität:** Akteure besitzen Willen zum rationalen Handeln, aber es sind keine ausreichenden Informationen vorhanden, menschlicher Verstand ist beschränkt, und tazes oder implizites Wissen ist schlecht transferierbar – d.h. Handeln ist beschränkt rational und abhängig von der Weltsicht

Im Folgenden betrachtet: **Neoinstitutionalistische Ansätze**

¹Beispiele: Bibel, Patente, Sprache, Staat, Unternehmen, AG-Vorstand, Prüfungsordnung

²ander Ziele darauf reduzierbar: Altruismus als langfristiger Nutzen plus Selbstbestätigung etc

2.2 Transaktionskostenansatz

2.2.1 Grundlagen, Annahmen

- Grundlegende Untersuchungseinheit: **Transaktionen**³, d.h. die *Übertragung von Verfügungsrechten zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen, Institutionen)*; **Idee:** „Gebrauch“ des Preismechanismus „Markt“ ist mit Kosten verbunden, der Markt ist evtl. eine kostspieligere Koordinationsform als ein Unternehmen
- **Grundfrage:** Welche und wieviele ökonomische Aktivitäten werden in Unternehmungen über Anweisungen und welche auf Märkten über den Preismechanismus koordiniert? Ein Unternehmen wird *so lange wachsen*, d.h. so viele Transaktionen übernehmen, bis die Einbeziehung einer weiteren Transaktion den Kosten der Abwicklung dieser Transaktion über den Markt oder den Kosten ihrer Organisation in einem anderen Unternehmen entsprechen.
- **Ziel: transaktionskostenminimale institutionelle Arrangement**
- betrifft die **vertikale Integration**, vorwärts, lateral oder rückwärts – Grundfrage⁴: kaufen oder selbst herstellen?

³ einprägsam: das betriebswirtschaftliche Äquivalent zur Reibung

⁴Beispiel: Zulieferer eines Autoherstellers, eigene Mitschrift oder kopieren von Komilitonen?

- Kosten des Tauschs und der Abstimmung zwischen spezialisierten ökonomischen Akteuren, hängen ab von *Bedingungskonstellationen und von gewählten organisatorischen Gestaltungsalternativen*, klassifiziert in

1. **Verhaltensannahmen:** begrenzte Rationalität, Opportunismus (sogar Missachtung sozialer Normen!)

2. **Umweltfaktoren:**

(a) **Unsicherheit/Komplexität:** Maß für die Vorhersehbarkeit und Anzahl der notwendigen Änderungen der Leistungsvereinbarung einer Transaktion, z.B. Qualität, Termine, Mengen, Budgets, Preise, Motivation – Unsicherheit eröffnet ex post unvorhersehbare diskretionäre Verhaltensspielräume, da ex-ante-Vereinbarungen zur gegenseitigen Absicherung nicht allen nachträglich möglichen Entwicklungen Rechnung tragen können! – Gegenmittel: Reiserücktrittsversicherung, benutze Informationen über bisheriges Verhalten und Motive des anderen Akteurs

(b) **Spezifität/strategische Bedeutung:** Widmung der für eine Transaktion benötigten Ressourcen⁵; umso höher, je größer Wertdifferenz zwischen beabsichtigter Verwendung und der zweitbesten Verwendung ist; fundamentale Transformation: *Umwandlung einer ex-ante relativ unspezifischen Leistungsbeziehung in eine spezifische Leistungsbeziehung nach einer gewissen Vertragslaufzeit*; genauer beispielsweise Standort- oder Kundenspezifität

Maßnahmen: Standards verwenden, um Lieferanten austauschbar zu machen (Spezifität senken); langfristige Verträge schließen, Knowledge-Transfer (strategische Bedeutung erhöhen)...

⁵Beispiel: für GM2-Klausur lernen: Wissen ist wo anders schlecht anwendbar :o)

(c) **Transaktionshäufigkeit:** Entsteht besonderes Informations- oder Sicherheitsproblem? Entscheidungsrelevanz bei Auswahl eines effizienten Koordinations- und Motivationsinstruments; wichtig bei spezifischen bzw. strategisch wichtigen Transaktionen...

3. **Transaktionsatmosphäre:** *soziokulturelle und technische Faktoren, die in einer gegebenen Situation Einfluß auf die Transaktionskosten verschiedener Koordinations- und Motivationsinstrumente haben*; Einfluß persönlicher Beziehungen, Normen, Werte, ..., aber auch Straßennetz, IT-Anwendungen etc.; hat Einfluß auf Kontrollkosten – Beispiel: Freundschaft/Reputation als sanktionsfähiges Pfand, das in schlechten Zeiten hilft⁶

- Welterklärungsformel von Williamson – dabei ist **Informationsverteilung** die *Situationen asymmetrisch verteilter Information, bei denen die Gefahr besteht, dass ein Transaktionspartner seinen Informationsvorsprung opportunistisch ausnützt*

2.2.2 Beispiele für Transaktionskosten, Klassifizierung

- Beispiele/Klassifikation für Transaktionskosten
 - **Transaktionskosten** bei Koordination über den Markt:
 - * **Anbahnungskosten:** Marktstudien, Kommunikation, Einkauf, Suchkosten, ...
 - * **Vereinbarungskosten:** Juristen, Versicherung, Berater, ...
 - * **Abwicklungskosten:** Verantwortliche für Transaktionen, Mitarbeiter, Lager bauen etc.
 - * **Kontrollkosten:** Qualitäts- und Kostenkontrolle etc.
 - * **Anpassungen:** Ermöglichen des Austauschs, z.B. durch Sprache, Schnittstellen, Normen, ...

⁶Beispiel Mafia: Fehler werden sofort sanktioniert :)

– **Organisationskosten** bei Koordination über die Hierarchie:

- * **Einrichtungskosten**
- * **Anlaufkosten**
- * **Interaktionskosten**
- * **Kontrollkosten**

• Beispiele mit abnehmenden vertikalen Integrationsgrad:

1. Eigenentwicklung und Eigenherstellung
2. Kapitalbeteiligung an Lieferanten/Abnehmern
3. Lieferantenansiedlung
4. Entwicklungskooperation (Eigen-/Fremdherstellung)
5. Langzeitvereinbarungen (eigen-/fremdentwickelte Teile)
6. Jahresverträge (offene/feste Lieferantentermine/Mengen)
7. spontaner Einkauf am Markt

2.2.3 Folgerungen für wirtschaftliches Handeln

- **Minimierung von Interdependenzen zwischen Teilaufgaben:** Je geringer die Interdependenz zwischen Teilaufgaben, desto geringer der Abstimmungsbedarf und die Transaktionskosten, desto größer auch der *organisatorische Dezentralisierungsgrad*; Abhängigkeiten können gepoolt, sequentiell oder reziprok sein⁷
- **Aufgabenteilung in den Stadien wissensökonomischer Reife:** Menschliches Wissen ist nur zum Teil artikulier- und vermittelbar; Wissenstransfer ist ökonomisches Problem. Implizites Wissen: aufwendige praktische Lehre, dieses Erfordernis sollte vermieden werden: Forderung nach der Vereinfachung von Austauschprozessen⁸
- Gesetzliche **Mitbestimmung** gilt als *ineffizient*, da die Suche nach der situationsabhängig

⁷Beispiel Vorlesung: Klausur abkoppeln von Vorlesung :); generelle Frage: Welche Gefahr besteht hierbei?

⁸Beispiel: wissensökonomische Reife bei Macintosh > Windows > Linux. . .

jeweils kostengünstigste Organisationsform verhindert wird; **aber:** Internalisierung von Arbeitnehmerinteressen senkt ergibt Kostenvorteile.

- Graphik **Transaktionskosten/Spezifität:** Kurven Markt, Kooperation, Hierarchie. . .

2.3 Prinzipal-Agent-Ansatz

• **Gegenstand:** *Analyse und Gestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Beauftragten oder Auftragnehmer)*

• **Prämissen:**

- Handeln von **Individuen/Gruppen**;
- mögliche **Zielkonflikte** zwischen Prinzipal und Agenten (opportunistische Ziele);
- Agent hat vom Prinzipal nicht einsehbare Handlungsspielräume; der Prinzipal kann das Verhalten des Agenten nicht durchgängig beobachten (**Informationsdefizit!**)
- Informationsbeschaffung ist für Prinzipal und Agenten nicht kostenlos – daher ist Wissen ungleich verteilt: Mögliche *diskretionäre Verhaltensspielräume* in Prinzipal-Agenten-Beziehungen.

Ziel: Bewältigung von Vertragsproblemen zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent), wenn die Handlungen des Agenten den Nutzen des Prinzipals beeinflussen – d.h. Ableitung institutioneller Arrangements zur Begrenzung der zu befürchtenden Verhaltensprobleme unter Inkaufnahme der geringst möglichen Agency-Kosten

• **Agency-Kosten** sind *Differenz zwischen einer Optimallösung (first-best) und einer second-best-Lösung:*

- **Signalisierungskosten** des Agenten und Kosten für **Selbstbindung:** Kosten für Zeugnisse, Zertifikate, Qualitätskontroll-Standards, . . .⁹

⁹„Guck mal, ich bin gut, hab'n Diplom, bin gut ausgebildet :)“

- **Kontrollkosten (monitoring costs)** des Prinzipals: Kontrolle, Sanktionen, Bewertung des Agenten (diesen kontrollieren/überprüfen)
- **verbleibender Wohlfahrtsverlust (residual loss)** für die Allgemeinheit: gegenüber der optimalen Kooperation entstehender Verlust¹⁰; aufgrund von Unvollkommenheit werden Transaktionen nicht durchgeführt, die an sich wohlfahrtssteigernd wären
- **Asymmetrische Informationen¹¹:**
 - **hidden characteristics:** Irrtümer des Prinzipals über die Fähigkeiten des Agenten vor Vertragsabschluß (Agent verbirgt Eigenschaften); Folge ist **adverse selection:** Auswahl eines ungeeigneten¹² – Gegenmittel: Signalling/Screening als Beseitigung der Asymmetrie; Interessensausgleich: Reputation des Agenten
 - **hidden information und hidden action:** Irrtümer des Prinzipals über Alternativen, Chancen und Risiken im Problemlösungsprozess bzw. über den Arbeitseinsatz des Agenten¹³; Folgen sind **Suboptimalität** und **shrinking**, zusammen **moral hazard:** Verfehlung der besten Lösung bzw. niedrigerer Arbeitseinsatz, Betrug des Prinzipals – Gegenmittel: Ergebnisbeteiligung als Interessensangleichung; Monitoring gegen die Asymmetrie
 - **hidden intention:** Irrtümer des Prinzipals über die Vollständigkeit der Verträge mit dem Agenten; Folge ist **hold-up:** Bewußtes Ausnutzen von Vertragslücken
- **Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge** des Prinzipal-Agent-Ansatzes: Signalling, Screening, Self selection, Angleichen der Interessen, Monitoring, Wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis schaffen; Integration
- **Kritik:** Überbetonung der individualistischen Perspektive, Vernachlässigung des institutionel-

len Rahmens, Vernachlässigung von Ex-Post-Anpassungen der Verträge, einseitige Präferenz für Perspektive des Prinzipals, Empirische Validierung problematisch (insb. Agency-Kosten)

2.4 Property-Rights-Ansatz

- **Betrachtung:** alle durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren, die aus der Existenz von Gütern resultieren und zu deren Nutzung gehören; beispielsweise Recht, ein Gut zu nutzen, zu verändern, zu veräußern; entstandene Gewinne anzueigenen bzw. Verluste zu tragen...
- **Verfügungsrechte (Property Rights)** sind alle *gesetzlich bestimmten, satzungsmäßig geregelten, vertraglich vereinbarten Rechte oder faktisch dauerhaft praktizierte Regelungen zur Verfügung über Produktionsfaktoren als Input sowie über das Ergebnis als Output dieser Verfügung*
- **Grundsätzliche Idee:** Unternehmen ist System von Individualverträgen, die aus Synergieüberlegungen zu Teamarbeit führen. Die Überwachung erfolgt durch einen CentralAgent – Gleichsetzung von CentralAgent/Kapitalgeber/Arbeitgeber ist *allokationseffizient*
- **Verdünnung** der Eigentumsrechte (z.B. gesetzliche Mitbestimmung¹⁴) führt zur schlechteren Effizienz
 - **Produktionsfaktoren** als Input der Verfügung: Sachmittel (Eigentum), Anlagengüter (Pracht), Grund und Boden (Besitz), Patente und andere gewerbliche Schutzrechte (Arbeitsverträge, Werkverträge), Material (Eigentum, Besitz, Pacht, Abbaurechte), Kapital (Eigentum, Kreditverträge) → *Entscheidungs- und Koordinationsrecht*
 - **Ergebnisse** als Output der Verfügung: Gewinne/Verluste (Eigentum, Gesellschaftsverträge), Zinsen (Kreditverträge), Einkünfte (Arbeitsverträge) → *Recht auf Aneignung des Residuums*

¹⁰Beispiel: Umweltverschmutzung

¹¹Beispiel: Einkauf von Fußball-Stürmern :)

¹²Beispiel: Kreditgeber/Kreditnehmer; wichtig für Versicherungen: Gesundheitscheck vor Aufnahme

¹³Beispiel: Patient und Arzt

¹⁴freiwillige Mitbestimmung kann aber die Effizienz steigern...

- **Verdünnung** der Property-Rights-Struktur (PRS): unterteile nach Anzahl Property-Rights-Träger und Grad der Vollständigkeit der Property-Rights-Zuordnung (Internalisierungsgrad):

- * niedrig/niedrig: **verdünnte PRS**, z.B. Stiftungen
- * hoch/niedrig: **stark verdünnte PRS**, z.B. Großvereine, ADAC
- * niedrig/hoch: **konzentrierte PRS**, z.B. Einzelunternehmung
- * hoch/hoch: **verdünnte PRS**, z.B. Publikumsaktiengesellschaften

- unterteile Verfügungsrechte in **Koordinationsrecht** (Planung, Entscheidung, Organisation, Kontrolle), **Aneignungsrecht** (Rücklagenbildung, Gewinnausschüttung) und **Veräußerungsrecht**

- bei Einzelunternehmung: alle Rechte beim Unternehmer
- bei Aktiengesellschaft: Koordinationsrecht beim Vorstand (teilweise beim Aufsichtsrat), Aneignungsrecht beim Aufsichtsrat bzw. der Hauptversammlung, Veräußerungsrecht bei Aktionären
- bei Genossenschaft entsprechend: Aneignungsrecht bei Generalversammlung, Veräußerungsrecht bei Genossen

- je **vollständiger** die Property Rights an einem Gut dem Handelnden zugeordnet sind, desto effizienter wird er handeln. Effekte:

- **Wohlfahrtsverluste**: Negative externe Effekte, soziale Kosten – höher als private Kosten des Handelnden¹⁵
- **Transaktionskosten**: Kosten, die durch die vollständige Zuordnung der Property Rights entstehen
- Trade-Off zwischen beidem: \cup

- praktische **Konsequenzen**: Offenlegung von Anspruchsgrundlagen; Handhabbarkeit einzelner Verfügungsrechte; Aufbau von Check-and-Balance-Systemen

¹⁵Beispiel: Fische überfischen :))

2.5 Zusammenfassung

- Transaktionskostenansatz stellt die Frage nach der ökonomisch optimalen Aus- und Eingliederung von einzelnen betrieblichen Funktionen aus dem Unternehmen (zwischenbetriebliche Arbeitsteilung) und verlangt insbesondere *schuldrechtliche Regelungen*
- Prinzipal-Agent-Ansatz stellt die Frage nach der ökonomisch optimalen Aufteilung von Rechten und Pflichten der Interaktionspartner (inner-betriebliche Arbeitsteilung) und verlangt insbesondere nach *arbeitsrechtlichen Bestimmungen*
- Property-Rights-Ansatz stellt die Frage nach der ökonomisch optimalen Ausgestaltung und Bewertung von Verfügungsrechten (Herrschafts- und Nutzenteilung) und verlangt insbesondere *gesellschafts- und sachechtliche Regelungen*

Kapitel 3

Die Unternehmung als Instrument der Erfüllung von Gruppenzielen

- **Grundlegende Fragen** der Unternehmensverfassung:
 1. *Welche Interessen sollen die Politik der Unternehmen bestimmen?*
 2. *Welche institutionellen Vorkehrungen sind geeignet, die Unternehmensaktivitäten auf die verfassungskonstituierenden Interessen zu richten?*
- **Unternehmensverfassung:** *legale innere Herrschaftsordnung einer Organisation; umfaßt alle rechtlichen/vertraglichen Regelungen der internen und externen Interaktionsbeziehungen*¹
- Mitgliedergruppen der Unternehmensverfassung: **Anteilseigner** (Eigenkapital, Risikoträger), **Manager** (Trennung von Eigentum und Leitung), **Arbeitnehmer** (Kompletieren der Funktionsfähigkeit der Unternehmung), **Umwelt** (Kunden, Bevölkerung etc.: erweiterter Verantwortungsbereich)
 - Arbeitnehmer: sicherer Arbeitsplatz, sicherer/nachhaltiger Verdienst, höchster Verdienst
- **Interaktionspartner:** Individuen, Gruppen, Institutionen
 - Interaktionspartner in **güterlichen und finanziellen Prozessen:** Eigentümer/Eigenkapitalgeber, Arbeitnehmer und Gewerkschaften, Gläubiger/Fremdkapitalgeber, Kunden und Lieferanten, Konkurrenten/Unternehmen der gleichen Branche
 - Interaktionspartner in **Informationsprozessen:** Abschlußprüfer, Gerichte, Berater, Wissenschaft, Presse
 - Interaktionspartner in **regulierenden Prozessen:** Öffentliche Hand (Bund, Länder, Gemeinden, übernationale Institute, Behörden), intermediäre Regulierungsorganisationen (z.B. TÜV, DIN, Patentamt, Klassifikationsgesellschaften)
- **Machtbasen** von Interaktionspartnern: *A hat in dem Maße Macht über B, in dem B wahrnimmt, daß A über Ressourcen verfügt, die A auch einsetzen will; und daß B diese Ressourcen schätzt oder die Beziehung zu A hoch schätzt*

¹Beispiele: intern Betriebsverfassung, extern Wettbewerbsrecht, Umweltschutz

oder B über zu wenig Gegenmacht verfügt – Machtbasen: Belohnung/Bestrafung, Information, Legitimität, Expertentum, Attraktivität.

- Interessensbestimmung: **Individualziele** der Akteure ergeben **Interessen** (Ziele Einzelner „für“ die Unternehmung), die Unternehmensverfassung ermöglicht eine Bündelung zu einem Ziel „der“ Unternehmung

3.1 Interessenmonistische Unternehmensverfassung

- liberale Theorie: *Kapitaleigentum legitimiert Entscheidung und Herrschaft im Unternehmen* (ökonomische Realität der westlichen Industrienationen. . .) – Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn
- Institute des **Vertrages** und des **Marktes** ausreichend, um die Interessen der Wirtschaftsbürger zur Wohlfahrt aller zum Ausgleich zu bringen. . . → Deregulierung
- Unternehmen reduzieren sich auf *Vertragsbeziehungen zwischen Produktionsmitteleignern und Abnehmern, Lieferanten, Arbeitnehmern und Fremdkapitalgebern*
- Kapitalgeber nehmen entweder selbst die Geschäftsführung wahr oder übertragen diese über eine Hierarchie der Mandate auf Dritte

3.2 Interessensdualistische Unternehmensverfassung

- Arbeitnehmerinteressen neben den Interessen des Kapitals.

3.3 Interessenpluralistische Unternehmensverfassung

- Unternehmung wird als Koalition von Individuen und Interessensgruppen interpretiert (Koalitions- und Sozialverbandstheorie);

- a priori keine gemeinsame Zielfunktion, diese ist erst das Ergebnis von Verhandlungsprozessen und dient dem Ausgleich der Ziele. . . Zielfunktion ist Ausdruck von Machtverteilung zwischen Koalitionsmitgliedern
- Manager ist Entscheidungszentrum der Unternehmung, bringt jedoch nur Interessen zum Ausgleich

3.4 Instrumentalthese

- **Ausgangspunkt:** Unternehmen ist Instrument verschiedener Interessensgruppen zur Verwirklichung gruppenspezifischer Zielsetzung
- spezifische **Perspektiven:**
 - **Eigentümperspektive** (Kapitalmarkttheorie; Shareholder-Value-Ansatz): Einheit von Risiko, Kapital und Gewinn; Wenn's dem Eigentümer gut geht, läuft das Unternehmen und es gibt Arbeit – *moralische Entlastung* der Unternehmer von Umweltverschmutzung, Ausbeutung etc.
 - **Gläubigerperspektive** (Gläubigerschutz)
 - **Arbeitnehmerperspektive** (arbeitsorientierter Ansatz): Arbeitnehmer wollen überall mitentscheiden, sind aber nicht überall kompetent
 - **Leistungs- und Managementperspektive** (Managerialismus-These): hier bündelt sich Kompetenz, Probleme Opportunismus², Langfristigkeit und Entfremdung (Abstand Top-Management/Middle-Management/Arbeitnehmer)
- mehr als die singuläre Interpretation (eine Gruppe): **Koalitions-Instrumentalthese** als pluralistische Sichtweise (**Stakeholder-Konzept**)

- **Stakeholder** sind Anspruchsgruppen, neben den *Shareholdern* auch die *Mitarbeiter* (z. B. Anspruch auf Beschäftigung und Sicherheit), die *Kunden* (z. B. Anspruch auf Qualität und Zuverlässigkeit), die *Lieferanten* sowie der

²Beispiel: Ackermann :)

Staat (z. B. Anspruch auf Steuergelder, Umweltschutz) und die *Öffentlichkeit*.

- Unternehmen ist Ort, um verschiedene Individualziele und -interessen durch gemeinschaftliches Handeln zu realisieren
- Anreiz-Beitrags-Konzeption: Kapitalbesitzer hofft auf Dividende, Arbeitnehmer auf Lohn, Lieferant auf Absatzmöglichkeiten, Kunden auf Einkaufsmöglichkeiten, Gläubiger hofft auf günstige/sichere Finanzanlage, Manager hofft auf hohes Gehalt, will seine Ideen verwirklichen
- Beteiligte erbringen die von ihnen erwarteten Instrumentalleistungen nur so lange, wie eine angemessene Gegenleistung erbracht wird; Unternehmen werden zu einem ständig überprüften Austauschort von Leistung und Gegenleistung
- Bei konsequenter Interpretation ist die Unternehmung ein institutionalisierter Markt für Anreize und Beiträge einzelner Interessen oder unterschiedlicher Interessensgruppen
- Im Extrem: Eigenkapitalgeber liquidieren Unternehmen sofort, wenn ihre Interessen nicht mehr uneingeschränkt verwirklicht werden können – Arbeitnehmer und Manager verlassen das Unternehmen, wenn sie ihre Interessen nicht mehr verwirklichen können.
- Instrumentalthese setzt Mobilität/Flexibilität voraus, unterstellt Zielklarheit, Unveränderlichkeit, Zielsetzungsautonomie – es gibt zudem Gruppen, die am dauerhaften Erhalt des Unternehmens interessiert sind bzw. das Unternehmen Eigendynamik entwickelt.

3.5 Institutionenthese

- Unternehmung wird als **Dauereinrichtung** (Institution) angesehen, die sich unabhängig von Tagesinteresse und kurzfristigen Individualzielen entfaltet und auf Dauer hält³. . . Ausdruck der Dauerhaftigkeit ist das

³Siemens, IBM, Microsoft, . . .

Flechtwerk der Verträge, durch die die Unternehmung langfristig gebunden wird – bis zum Konkurs

- Ein Unternehmen ist hiernach auch *belastbar*⁴, es entwickelt sich eine Corporate Identity, Unternehmenskultur⁵
- Im Extrem: Unternehmen existiert losgelöst von Interessensgruppen
- Existieren Unternehmen dauerhaft (was ist dauerhaft?) aufgrund der Gültigkeit der These oder weil es im Interesse der einzelnen Gruppen liegt?

3.6 Fazit

- Unzweifelbar sehen Interessensgruppen das Unternehmen instrumental und streiten darum; aber Instrumental- und Institutionenthese reichen nicht aus, um Unternehmen abzubilden (dies kann z.B. alle Gruppen überdauern)
- wahrscheinlich passend: Institutionenthese mit Elementen der Instrumentalthese (Manager sind dann Systemwahrer und Koordinationsstelle)
- Unternehmensverfassung ist Ergebnis von Konfliktaustragung und Instrument zur Regulierung neuer Konflikte

⁴auch wenn gerade mal nicht alle Interessen befriedigt werden können, laufen nicht alle weg – Beispiel Lohnverzicht

⁵meine Kinder bekommen hier auch Arbeit. . .

Kapitel 4

Unternehmen als Ort der Entstehung und des Ausgleichs von Interessenskonflikten

- Prämissen:

- Konfliktniveau vs. Effizienz $\rightarrow \cap$
- wechselnde, konfliktäre Interessen und wechselnde Machtpositionen der Interaktionspartner
- Unternehmensverfassung als Regulierungsmechanismus im Ablauf Individualziele, Ziele der Akteure für das Unternehmen, Ziele des Unternehmens; Unternehmensleitung dabei als konfliktregulierende Instanz

- **Unternehmensverfassung:** *Gesamtheit aller Regelungen, durch die die Verhaltensweisen einer Unternehmung gegenüber ihren Marktpartnern und gegenüber anderen, für ihr Verhalten maßgeblichen Gruppen und Institutionen, bewußt gestaltet werden, soweit diese Regelungen nicht die Marktbeziehungen betreffen*¹

- Unterscheidung in **Inter- und Intragruppenkonflikte** zwischen den Stakeholdern (An-

¹Definitionen Unternehmensverfassung:

3. legale innere Herrschaftsordnung einer Organisation; umfaßt alle rechtlichen/vertraglichen Regelungen der internen und externen Interaktionsbeziehungen
4. Gesamtheit aller Regelungen, durch die die Verhaltensweisen einer Unternehmung gegenüber ihren Marktpartnern und gegenüber anderen, für ihr Verhalten maßgeblichen Gruppen und Institutionen, bewußt gestaltet werden, soweit diese Regelungen nicht die Marktbeziehungen betreffen

spruchsgruppen), einzelne Intragruppenkonflikte:

- **Intragruppenkonflikt Eigenkapitalgeber:** z.B. Gewinnverwendung, Groß- gegen Kleinaktionäre, direkte gegen indirekte Investoren, Unternehmen gegen private Investoren gegen öffentliche Hand etc.
- **Intragruppenkonflikt Fremdkapitalgeber:** z.B. gesicherte gegen ungesicherte Fremdkapitalgeber, Banken gegen Nichtbanken, langfristige gegen kurzfristige Kapitalgeber
- **Intragruppenkonflikt Arbeitnehmer:** organisierte gegen nichtorganisierte, Betriebsangehörige gegen Gewerkschaftern, Mitglieder unterschiedlicher Gewerkschaften, ...
- **Intragruppenkonflikt Geschäftsführung:** Vertreter unterschiedlicher Ressorts, Alte gegen Junge, Treiber gegen Bremser, Top- gegen Middle-Management, risikofreudig gegen risikoavers

- **Anspruchsbasis:**

1. **rechtliche Regelungen** (Verfügungsrechte, Schutzrechte – AG-Gesetz, Mitbestimmungsrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht, Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht etc.)

2. **Regelungen in der Unternehmenssatzung**
 3. **vertragliche Vereinbarungen**
 4. Forderungen kraft **Tradition**, Präzedenzbehandlung, Versprechen, faktischer Machtposition, Notposition – *durch konsistentes und konkordantes² Handeln traditionell praktizierte Regelungen*
- **Konfliktumgebung**
 1. **Konflikttradition** nach Art bzw. Konfliktpartnern
 2. **Konfliktlösungstradition**, z.B. Ausweichen, Kampf (Arbeitskampf), Verhandlung/Kompromissuche
 3. Konfliktwahrnehmung und Verzerrung
 4. Präzedenzwirkung und Konfliktlösungen
 5. Koalitionspartner und Machtverstärker (Machtpromoter³)
 - **Konfliktebenen:** Organisation ↔ Umwelt, Organisationsebene, Personenebene⁴
 - **Konfliktpartner:** das eigene Ich, das andere Individuum, die andere Gruppe, die andere Organisation
 - **Konfliktarten:** Ziel- oder Motivationskonflikte, Rollen- oder Ressortkonflikte, Wahrnehmungs- und Wissenskonflikte, Ressourcenkonflikte, Machtkonflikte
 - **charakteristische Konfliktanlässe:** Investition/Desinvestition, Gewinnverwendung, Personalpolitik (Aufsichtsrat: Arbeitnehmer und Eigentümer), Finanzierung, Kapitalverzicht, strategische Grundsatzentscheidungen

²übereinstimmend, einiges

³Vorstand gibt Anweisung an Projektmanager, dieser muß dies gegenüber dem MiddleManagement durchsetzen, dann ist der Vorstand in der Rolle eines Machtpromoters

⁴Beispiel: Shell/BrentSpar: Konflikt mit Kunden, Konflikt zwischen Greenpeace und Shell, Konflikt zwischen Shells Vorstand und Greenpeace-Aktivisten etc.

Kapitel 5

Unternehmensorgane und ihr Verhältnis zueinander

- Remers **politisches Modell der Unternehmung**: Bildung eines allgemeinen Ordnungsmechanismus zur generellen Machtverteilung und als Basis einer Konfliktregulierung (Sollvorstellungen): Institutionalisierung...
 1. eines zentralen Machträgers in Sachfragen
 2. eines Bestell- und Kontrollorgans
 3. der unternehmenspolitischen Berücksichtigung der Unternehmenseigner und Unternehmensmitglieder
- Unterscheidung in **dualistisches** (Aufsichtsrats- oder Verwaltungsmodell; AG in Deutschland) und **monistisches** Modell (Board-Modell; GmbH sowie AG in GB/US)
- 3. **Entlastungsfunktion**: Vorstand und Aufsichtsrat
- 4. **Substitutive Kompetenz**: Fragen der Geschäftsführung auf Verlangen des Vorstands, Feststellung des Jahresabschlusses auf Beschluß von Vorstand und Aufsichtsrat

- **Vorstellungen** von der Hauptversammlung:

1. praktizierte Aktionärsdemokratie, Arbeitsgremium für grundsätzliche unternehmenspolitische Entscheidungen?
2. Anklagebank für angeblich unfähige Vorstände und Aufsichtsräte, Klagemauer für enttäuschte Minderheiten – und Ort für Lobpreisungen des Vorstands; Absegnungsmaschine für vorgefertigte Entscheidungen
3. Festspielhaus für Selbstverherrlichung des Top-Managements

- **Machtverhältnisse und Rechte** in der Hauptversammlung:

- **Rechte** der Aktionäre: Rede-, Auskunfts- und Antragsrecht
- **Stimmrechte**: gewichtete Stimmrechte nach Nennbeträgen¹, grundsätzlich gilt die einfache Mehrheit, bei bestimmten Entscheidungen (z.B. Satzungsänderung) qualifizierte Mehrheit; Beschränkung durch **Höchststimmrechte**

5.1 dualistische Modelle

5.1.1 Hauptversammlung

- **Funktionen**:
 1. **Bestellungsfunktion**: bestellt Mitglieder des Aufsichtsrats (Ausnahme: Mitbestimmungsgesetz), bestellt Gründungsprüfer
 2. **Entscheidungsfunktion**: Verwendung des Bilanzgewinns (nicht Jahresüberschuß, dort hat der Vorstand Rechte!), Satzungsänderung (z.B. Rechtsform), Kapitalbeschaffung und -herabsetzung, Auflösung der Gesellschaft

¹gezeichnetes Kapital $\hat{=}$ Nennbetrag; alles über Nennbetrag $\hat{=}$ Rücklagen

- **Auftrags- oder Depotstimmrecht:** Banken nehmen Stimmrechte aufgrund Vollmacht oder Weisung war; Stimmrecht-ausschluß bei Vorzugsaktien
- **Ablauf und Interaktion** in der Hauptversammlung
 1. **Einberufung** und Tagesordnung durch Vorstand
 2. Tagesordnung durch **Anträge von Aktionären** ergänzt
 3. **Sitzungsleitung** durch Aufsichtsratsvorsitzenden
 4. **Teilnahmepflicht** Vorstand und Aufsichtsrat
 5. **Bericht des Vorstands** (i.d.R. Jahresabschluß)
 6. **Diskussion** im Plenum
 - schweigende Mehrheit
 - pflichtgemäße Bekundungen abweichender Meinungen (Schutzgemeinschaft der Kleinaktionäre etc.)
 - scharfsinnige Analytiker und glänzende Selbstdarsteller: Einzelkritik
 7. **notarielle Beurkundung** des Sitzungsverlaufs

5.1.2 Aufsichtsrat

- **Funktionen**
 1. **Bestellungsfunktion:** Vorstand und Abschlußprüfer, Personal ab leitendem Angestellten
 2. **Organisationsfunktion:** Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan
 3. **Überwachungsfunktion** des Vorstands
 4. **Beratungsfunktion** des Vorstands
 5. **Zustimmungsfunktion** bei bestimmten Geschäften (Grundstücksverkäufe)
- **Zusammensetzung** des Aufsichtsrates
 - ab 2000 Arbeitnehmern paritätisch besetzt, ab 500 nur $\frac{1}{3}$ Arbeitnehmervertreter

- Hauptversammlung wählt Vertreter der Kapitalgeber, diese stellen (üblicherweise?) den Vorsitzenden
- Arbeitnehmer wählen in Urwahl bzw. über Betriebsversammlung/Wahlmänner die Vertreter der Arbeitnehmer: sieben betriebliche Vertreter (mind. ein Arbeiter, Angestellter, leitender Angestellter), drei Gewerkschaftler; diese stellen (üblicherweise?) den stellvertretenden Vorsitzenden
- bei Patt ist Stimme des Vorsitzenden ausschlaggebend (Richtung Eigenkapital!), auch der leitende Angestellte tendiert evtl. eher zum Management, d.h. zur Eigenkapitalseite

- **Defekte** der Aufsichtsratsstätigkeit

- **Auswahl** der Mitglieder:
 - * bei **Kapitalvertretern** dominieren Mehrheitsaktionäre, in Publikums-gesellschaften rekrutiert der Vorstand den Aufsichtsrat, allenfalls rekrutiert sich der Aufsichtsrat selbst
 - * bei **Arbeitnehmervertretern:** Betriebsräte dominieren (sind bekannt und „kompetent“²), haben daher Rollenkonflikt³, und ringen um Profil und politisieren den Aufsichtsrat
- **Fragwürdige Rekrutierungstaktiken:**
 - * enges Verflechtungsnetzwerk⁴
 - * eher Manager als echte Unternehmer⁵; Banken oft präsent (Depotstimmrecht und Hausbankfunktion!)
 - * beruflicher Erfolg ist Voraussetzung, Mißerfolg Ausstiegsgrund (ist ja eigentlich nicht notwendig – ist ja Kontrollorgan...); Erfahrung im Unternehmen wird überbewertet
- **Asymmetrische Informationsverteilung**

²können zumindest einen Jahresabschluß lesen...

³Beispiel: Gewerkschafter sollen für Arbeitnehmer sprechen, beispielsweise für Streik, sollen aber als Aufsichtsrat dem Unternehmen dienen, das hieße gegen Streik

⁴bekannte Persönlichkeiten, Geldadel \Rightarrow kleine, vernetzte Gesellschaft in Deutschland; z.B. Ackermann/Esser gegenseitig Aufsichtsrat/Vorstand (?)

⁵BWLER vs. Ingenieure ;o)

- * Informationsasymmetrien zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, zwischen Vorsitzendem und anderen Mitgliedern, zwischen einzelnen Mitgliedern
 - * Übertragende Rolle des Vorsitzenden
 - * kein Kontakt zu Führungskräften unterhalb Vorstand und zum Abschlußprüfer (d.h. nur Jahresabschluß und keine interne Kostenrechnung verfügbar!)
 - * führt zu ritualisiertem Ablauf, keinem freien Dialog; geringem Einfluß, Konsensstreben des Gremiums
- **Defekte der laufenden Aufsichtsratsstätigkeit**
- * zu groß, zu seltene Treffen, zu kurze Dauer, schlechte Präsenz der „Wichtigen“
 - * unzureichende Informationen vorab, u.a. über Strategie und Planung
 - * vergangenheitsorientiert, Beschäftigung mit unwichtigen Geschäften mit Zustimmungspflicht

5.2 monistische Modelle (Board-Modell)

5.1.3 Vorstand

- gewählt auf fünf Jahre, Abwahl nur aus „wichtigen Gründen“
- **Funktionen**
 - **Geschäftsführung**: Entscheidungen treffen und durchsetzen
 - **Repräsentation**: (außer)gerichtliche Vertretung (allein der Vorstand!)
 - **Informationspflicht** gegenüber Aufsichtsrat
 - Aufstellung **Jahresabschluß**
 - Einberufung **Hauptversammlung**

Beschlüsse mit einfacher Mehrheit; i.d.R. gemeinschaftliche Wahrnehmung dieser Funktionen, Ausnahmen regelt Geschäftsordnung bzw. Geschäftsverteilungsplan (siehe Aufsichtsrat)

- spezielle Befugnisse des **Vorsitzenden**
 - **Federführungsfunktion**: Sitzung einberufen, Tagesordnung festlegen

- **Koordinationsfunktion**: gemeinsame Ziele für alle Ressorts festlegen etc.
 - **Passives Informationsrecht**: kann Berichte aller verlangen :)
 - **Dispositionskompetenz im Rahmen der Ressortdefinition** z.B. bei Personalentscheidungen
 - **Ordnungskompetenz**
 - (strittig) **Richtlinienkompetenz**⁶
- Verwaltungsorgan ist nicht in Leistungs- und Kontrollstelle getrennt
 - in USA: nationales Recht der Bundesstaaten, Unternehmensverfassung dann geregelt durch **charter** (Gründungsvertrag) und **by-laws** (Satzung und Geschäftsordnung)
 - Aufgaben des **Shareholder Meeting**: Wahl-/Abwahl der Board-Mitglieder, Erlass der by-laws, Entscheidung über außerordentliche Board-Mitglieder
 - Aufgaben des **Board of Directors**: Kontrolle des Managements, Wahl des CEO, Festsetzung von Budgetentscheidungen, auch Prämien und Gehälter; reine Geschäftsführungsaktivitäten (Strategie); Wahrnehmung der Interessen der Anteilseigner und sonstiger Interessen (gesellschaftliche Verantwortung etc.)
 - Probleme: Doppelaufgabe (Vertretung und Management), keine Arbeitnehmer!

⁶Beispiel: DAIMLERCHRYSLER als Welt-AG?

Kapitel 6

Mitbestimmung und Betriebsverfassung: Die Unternehmung und ihre Arbeitnehmer

- **Betriebsverfassung** ist *Gesamtheit aller inhaltlichen und organisatorischen Regelungen zur Gestaltung de Verhältnisses der Mitglieder des sozialen Systems „Betrieb“*
 - **Ziel** von Mitbestimmung: Arbeitnehmer teilhaben lassen an Entscheidungen – Demokratisierung und Humanisierung; Arbeitnehmer nicht nur Bestandteil des Produktionsprozesses; auch Konfliktregulierung
 - **Geschichte:** Grundstein ca. 1920, Betriebsverfassungsgesetz 1972, Mitbestimmungsgesetz (paritätisch besetzter Aufsichtsrat etc.) 1976; mit zunehmendem Wohlstand entwickeln sich stärkere Gewerkschaften (siehe Spanien)
 - **Wirkung:** in Deutschland recht *unflexibel, langsam, komplex* (Kosten des Mitbestimmungssystems pro Mitarbeiter pro Jahr: 560 €) – *aber:* großer Vorteil der relativen **Streiksicherheit** in Deutschland, und die Organe arbeiten oft auch im Konsens
 - **Organe der Betriebsverfassung**
 - **Betriebsversammlung** (alle Arbeitnehmer, Arbeitgeber als Gast)
 - (Betriebsobmann bei bis zu vier Arbeitnehmern)
 - **Betriebsrat** ab fünf Mitarbeitern auf drei/vier Jahre gewählt, ausgewogen nach Geschlechtern, Behindertenquoten etc.;
- z.T. völlig freigestellt (ab 300 Mitarbeitern); Kündigungsschutz bis ein Jahr nach Ende der Tätigkeit – zuständig für Belange der Arbeitnehmer in den Betrieben, d.h. eher technisch
- Teilgremium **Betriebsausschuß** als „Regierung“ im Betriebsrat
- **Sprecherausschuß** vergleichbar zu Betriebsrat aus leitenden Angestellten
 - **Gesamtbetriebsrat**/-sprecherausschuß und **Konzernbetriebsrat**/-sprecherausschuß
 - **Wirtschaftsausschuß** mit drei bis sieben Personen ab 100 Arbeitnehmern, kontrolliert den Betriebsrat; besetzt vom Betriebsrat (nicht nur mit Betriebsräten, z.B. auch „Brückenbauer“, beispielsweise Middle-Management) – zuständig eher für wirtschaftliche Fragen, z.B. Personalplanungsstrategie
- Häufige Folge: **harter Kern der Machträger** (Netzwerkcharakter, Wissensmacht) durch Schnittmenge Betriebsrat, Betriebsausschuß, Wirtschaftsausschuß
- **Rechte des Betriebsrates** abgestuft:
 - **Mitbestimmung** (d.h. Einbeziehung von Anfang an, gemeinsame Entscheidungen, Einigungsstelle bei Unstimmigkeiten) z.B. bei Betriebsordnung (z.B. Rau-

chen); Betriebssicherheit; Werkswohnungen, Urlaubs-, Sonn- und Feiertagsregelungen sowie Arbeitszeit; Datenerfassung und Mitarbeiterüberwachung

- **Zustimmung** (Maßnahmen nicht gegen Einwände des Betriebsrats durchsetzbar): z.B. Entlassungen, Stellenausschreibungen
- **Mitberaten** (d.h. gemeinsames Gespräch mit Arbeitgeber)
- **Anhörung** (d.h. Stellungnahme)
- **Information** z.B. bei Personalplanung

- **Mitbestimmung nach Chmielewicz** – Modelle:

1. Betriebsrat⁽¹⁾ (ergänzt durch Wirtschaftsausschuß, Einigungsstelle, Betriebsversammlung), kein Aufsichtsrat⁽²⁾, kein Arbeitsdirektor⁽³⁾
2. Aufsichtsrat⁽²⁾ unterparitätisch mitbestimmt
3. Aufsichtsrat⁽²⁾ paritätisch mitbestimmt (im Pattfall: Vorsitzender)
4. Arbeitsdirektor⁽³⁾ als Personalvorstand
5. Aufsichtsrat⁽²⁾ mit Pattauflösung durch neutrales Mitglied, gewerkschaftlicher Arbeitsdirektor⁽³⁾

- **Machtposition** im Sinne von **Wittes**: unterscheide *Einflußpotentiale*, *realisierten Einfluß* und *wahrgenommenen Einfluß* – Einflußerfolg für das Unternehmen (Jahresüberschuß etc.) und für die Arbeitnehmer (Kündigungen, materielle Leistungen)

- **Einflußpotentiale** der Arbeitnehmer

- **Legitimation**: Mitbestimmung über Mindestvorschriften hinaus, regelmäßige Gespräche Betriebsleitung/Betriebsrat
- **Position**: Anteile Arbeitnehmer in Ausschüssen des Aufsichtsrats etc.; Betriebsräte im Aufsichtsrat
- **Rückhalt**: Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahl
- **Ressourcen**: Freistellungen

Teil II

Organisation

Kapitel 7

Der Prozess der Spezialisierung: Stellen- und Abteilungsbildung

7.1 Organisation

- **Organisation** ist *Gesamtheit aller formalen Regelungen zur Verhaltensbeeinflussung bei Arbeitsteilung* soweit diese in einem abgegrenzten *Geltungsbereich*, nach einem systematischen *Konzept*, vor der Aufgabenerfüllung festgelegt, im *Konsens* von allen Beteiligten angewandt, *unpersönlich* sind, bis zum Widerruf *Dauergeltung* beanspruchen
- Perspektiven: **Prozess** des Organisierens ↔ **Ergebnis** „die Organisation“
- Im Unternehmen nicht unbedingt formalisiert; Geflecht von Sympathien, persönlichen Zielen, ... ⇒ Netzwerkcharakter
- **Organisation** besteht aus **Regelung von Spezialisierung**¹ und **Koordination** – Ziel: Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Effizienzsteigerung (Smith², Fords Fließband, Segelsport-Beispiel)

7.2 Spezialisierung

- unterscheidet **horizontale** und **vertikale** Arbeitsteilung; wir betrachten hier zudem den

¹Beispiel: Hierarchie der Geschäftsprozesse im Großunternehmen: Megaprozess Unternehmen, Subprozess Produktion, Subprozess Vormaterialbeschaffung, Subprozess Warenvereinbarung, Subprozess Warenannahme, Einzelaktivität Mengenprüfung

²Smith's Stecknadelbeispiel (18 Vorgänge): zehn Mitarbeiter: zwanzig vs. mehrere Tausend Stecknadeln :o)))

Aufbau in einer Organisation, nicht den zeitlichen **Ablauf**

- Grad der Spezialisierung vs. Performance (z.B. Qualität) aufgetragen³: \cap
- **Vorteile**: kurze Einlernzeit, Übungseffekte, Mitarbeiter werden besser/schneller, Personal flexibler einzusetzen, Kontrolle und Entlohnungsgerechtigkeit leichter, Ergonomie besser herstellbar
- **Nachteile**: Streß und Monotonie⁴ → Demotivation, Abwesenheit, Krankheit, Fluktuation⁵ sinkende Qualität, niedriges organisationelles Commitment, Arbeitnehmer werden leichter überflüssig, weniger Flexibilität für veränderte Produkte etc. (Transaktionskosten steigen bei Änderungen)
- **Abbau der Spezialisierung**:
 - Erweiterung des **Tätigkeitsspielraums**:
 - * **Job Rotation** (siehe Aldi etc.)
 - * **Job Enlargement**: (qualitativ) ähnliche Aufgaben zusammenfassen
 - * **Job Enrichment**: Aufgabenfeld erweitern⁶

³nicht, wie zunächst angenommen, höchste Wirtschaftlichkeit bei größtmöglicher Arbeitsteilung – Unternehmen heute eher links vom Optimum, oszillieren z.T. ums Optimum durch Beratungen etc.

⁴Beispiel Lehrstuhl: ohnehin zu wenig Geld, wenn dann noch zu stark spezialisiert: Demotivation

⁵bei machen Unternehmen 50% im Jahr!

⁶Beispiel: Einkäufer erhält auch Verhandlungsmöglichkeit mit Lieferanten

- Erweiterung der **Entscheidungs- oder Kontrollfunktion:**

* **teilautonome Gruppen, Task Forces:** Teamarbeit, der Gruppe wird Gesamtziel übertragen

überhaupt beobachten?; es kommt zu Überschneidungen

- in der Praxis vernünftig: deduktiv ein „Baukasten-System“ aufstellen, induktiv Aufgaben darin einordnen

7.3 Stellenbildung

7.3.1 Aufgabenanalyse

- schrittweise **Zerlegung in Einzelhandlungen/Teilaufgaben**, möglichst vollständig und überschneidungsfrei – Frage: welche **Granularität**?
- **Kriterien** der Analyse:
 - nach **Verrichtung:** Tätigkeit, Aktivitäten, Handlung (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz, Planung, Kontrolle)
 - nach **Objekt:** Entscheidung, Ausgangsobjekt, Zielobjekt $\stackrel{?}{=} \text{Produkt (bestandteil)}$ (z.B. Motor, Elektronik, Bremsen, ...; oder Bachelor, Master, Patente, ...)
 - **Raum:** Feld, Ressource, Umwelt, Region, Kunde (z.B. Personal, Material, Anlagen, Kapital, Region Nord, Kunde X)
 - **Phase** (Planung, Realisation, Kontrolle), **Zweckbeziehung** (Primär- und Sekundäraufgaben), **Rang** (Entscheidungs-/Ausführungsaufgaben), **Relevanz**
- **deduktiv vs. induktiv**
 - **deduktiv:** Theorie auf die Aufgaben angewandt – anwendbar falls: Oberaufgabe präzise bestimmt, greifbare Unterscheidungskriterium, gute Theorie-Modelle
 - **induktiv:** aus Beobachtung Aufgaben ableiten (**Business Reengineering**) – anwendbar falls: Umorganisation statt Neuschaffen einer Organisation
 - * **Vorteile** induktiver Methoden: ohne Theorie anwendbar, unbekannte Felder können bearbeitet werden, der Prozess wird analysiert
 - * **Nachteile:** nur die empirische Wahrheit zählt, verborgene Prozesse etc. werden ausgeblendet, was läßt sich

7.3.2 Aufgabensynthese, Stellenbildung

- **Zusammenfassung von Einzelaufgaben** zu Aufgabenkomplexen: Stellen, Abteilungen, Instanzen
- **Ziele:**
 - Aufteilung, so daß menschliche und technische **Leistungspotentiale optimal genutzt** werden
 - **minimale Interdependenzen** (Abhängiges zusammenbringen, Wege verkürzen, Transaktionskosten)
 - **wissensökonomische Reife** der einzelnen Teilaufgaben schaffen → Weiterverarbeitung mit wenig Insiderwissen möglich; **Interfaces**
 - evtl. passend zu den **Aufgabenträgern**, aber im Prinzip **personenunabhängige Aufgabenkomplexe:** auf Dauer angelegt und von normalem Leistungsstand zu erfüllen
- unterscheide nach Bezug auf die Aufgaben (aufgabenbezogene Stellenbildung) oder Menschen/Sachmittel (aufgabenträgerbezogene Stellenbildung)
- **Kombination/Delegation**
 - **Kombinationsmodell** (bottom-up): Stellen „basteln“ aus kleineren Aufgaben, kombinieren, Abteilungen bilden, ... → bei **Umorganisation** anzuwenden, z.B. Key Account Management
 - **Delegationsmodell** (top-down): Aufgaben aufteilen und delegieren, ... → bei **wachsenden Aufgaben** anzuwenden, entsprechend loslassen, sonst Kapazitätsprobleme und Defekte bei der Spezialisierung

7.3.3 Stellenzuteilung

- Aufgaben und Personen zusammenbringen (Stellen für einzelne Personen, zusammengefaßt zu Abteilungen), Anreizsysteme schaffen
- *wer mit welcher Vorrichtung an welchen Objekten mit welchen Sachmitteln an welchen Orten zu welchen Zeiten* (wer, was, wofür, womit, wo, wann)
- Reihenfolge der Schritte⁷
 - Aufgaben vorhanden, Personen suchen
 - Personen vorhanden, Aufgaben auf diese aufteilen

⁷Beispiel Fußballmannschaft: Spielsystem haben, Leute kaufen, Werder wird Meister :) – oder gute Leute holen, die dann schwer zusammenzubringen sind. **Aber:** Wenn sie zusammenarbeiten, dann göttlich :)

Kapitel 8

Das Resultat der Spezialisierung: die innere Struktur der Unternehmung

Beurteilung nach **Effizienz** (*doing things right*) und **Effektivität** (*doing the right things*)...

8.1 Funktionalorganisation

- **Spezialisierung nach Verrichtungen: Funktionalorganisation**
- unter der Unternehmensleitung: Bereichsleiter für große Bereiche wie Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung & Entwicklung, Finanzen & Verwaltung
- **Ansatz:** Kommunikation verstärken innerhalb der Bereiche; passend für *große Unternehmen, die homogene Leistungsprogramme haben und an einem homogenen Markt operieren* (z.B. Luftansa, Autoindustrie, Chemie); hier werden die *Funktionen optimiert* (z.B. Anpassung an Marktdynamik, Technologieanforderungen etc.) – homogene Tätigkeiten werden geclustert, Steigerung *Ressourcen- und Markteffizienz*
- **Probleme:** Koordination, Interdependenzen; wird ineffizient bei Überschneidungen¹, Schattenorganisationen – dann geht **Prozesseffizienz** verloren

¹wenn die Beschaffung zu viel tun muß und überlastet ist oder den Anforderungen nicht gewachsen, fängt die Produktion an, selbst zu bestellen etc.

8.2 Spartenorganisation

- **Spezialisierung nach Objekten: Geschäftsbereichsorganisation, Spartenorganisation, Organisation nach Objekten**
- unter der Unternehmensleitung: Abteilungen für einzelne Produkte/Sparten, nebengeordnet evtl. interne Bereiche, z.B. Personal
- **Ansatz:** zu komplexe und inhomogene Abteilungen (z.B. Produktion vieler verschiedener Produkte) werden vermieden, Prozesseffizienz wird gesteigert; sinnvoll bei großen Mehrprodukt-Unternehmen (z.B. Bayer)
- **Nachteile:** Tätigkeiten werden an mehreren Orten doppelt ausgeführt, nicht unbedingt konfliktfrei; nur machbar bei Teilbarkeit von Ressourcen (Management, Image, Kunden, Personal); gegenseitige interne Konkurrenz, gegenseitig Kundenbeziehungen im Unternehmen
- der unterschiedlichen Behandlung von Kunden durch verschiedene Abteilungen kann entgegen gewirkt werden durch Key Account Management etc., so daß Kunden nicht in unterschiedlichen Unternehmenssparten Rabatte und Konditionen einzeln aushandeln etc. (großes Problem auch bei Fusionen!)

8.3 Regionalorganisation

- Gliederung nach Regionen – unter der Unternehmensleitung noch einige zentrale Abteilun-

gen (Generaldirektion), dann aber regional aufgeteilt

- **Vorteile:** bei regional spezifischen Produkten/Märkten/Kunden flexibler, bei regional differenzierter Konkurrenzsituation bessere Reaktionsmöglichkeit, bei individuellem und regionalem Involvement wichtig (Versicherungsagenten etc.)

8.4 Matrixorganisation

- **Mehrfachunterstellung, Matrixorganisation**
- unter der Geschäftsführung: zum einen gegliedert nach Verrichtungsprinzip (Beschaffung, Produktion, Absatz), zum anderen gegliedert nach Objekten – untergeordnet sind einzelne Stellen dann jeweils unter matrixartig; Objekte:
 - Projekte
 - Produkte
 - Key Customer – Key Account Manager betreuen einzelne Kunden
 - Produktionsfaktoren – Personal, Sachmittel, Kapital
- **Ansatz:** Flexibilität steigern, Spezialisierung; normalerweise sind die funktional gegliederten Vorsitzenden „mächtiger“
- **Nachteile:** Transaktionskosten (Kommunikationsaufwand bei Absprache mit zwei Vorgesetzten), Machtkämpfe/Zuständigkeitsprobleme, Rollenkonflikte

Kapitel 9

Koordination als Führungsaufgabe

- **Koordinationsmechanismen** oder **Koordinationsinstrumente**¹ sind *Regelungen, die sich auf die Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse auf die Ausrichtung von Aktivitäten auf die Organisationsziele beziehen*
- **Ziel:** Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel (→ Effektivität), beachtet aber auch die Wirtschaftlichkeit der Interaktion (→ Effizienz)
- **notwendig**, wenn zwischen verschiedenen Tätigkeits- und Entscheidungsbereichen **Schnittstellen** und **Interdependenzen** bestehen – der Bedarf ist umso höher, je größer die Zahl der spezialisierten Organisationseinheiten ist und je komplexer die Interdependenzen zwischen diesen Einheiten sind.
- Abstimmung von Einzelaktivitäten in Hinblick auf ein **übergeordnetes Ziel**, jedoch müssen die Ziele der koordinierten Stellen nicht übereinstimmen
- **Interdependenzen nach Thompson:**
 - **gepoolte** Interdependenzen: *mehrere* Teilbereiche greifen auf *eine* knappe Ressource zu, es entstehen Ressourcen- und Verteilungskonflikte – z.B. Verteilung finanzieller Mittel auf Geschäftsbereiche
 - **sequentielle** Interdependenzen: mehrere Teilbereiche bearbeiten ein Objekt *nacheinander*, es entstehen Ressort- und Motivkonflikte – z.B. technische Abteilung entwickelt Alternativen, Controlling prüft Wirtschaftlichkeit, Sicherheitsingenieur prüft Sicherheit, Geschäftsleitung fällt Entscheidung
- **reziproke** Interdependenzen: ein Objekt wird von mehreren Teilbereichen nacheinander bearbeitet, kehrt aber dabei ggf. mehrfach wieder zu einem Teilbereich zurück – z.B. Aufstellung Jahresabschluß
- Koordination erfolgt **hierarchie-neutral** (unabhängig von jeder Form der Hierarchie), **hierarchie-ergänzend** (zusätzlich zu bestehender Hierarchie) oder **hierarchie-ersetzend** (bestehende Hierarchie wird entbehrlich)
- **Schnittstellen** sind Interaktionspunkte mit wechselseitigem Austausch von Informationen, Gütern oder Finanzen; die einzelnen Anknüpfungspunkte der Schnittstelle haben eine gewisse Handlungsautonomie, sind gleichgeordnet und stehen zwingend in Interaktionsbeziehungen
- Anzeichen von **Schnittstellenproblemen**
 - gegenseitige Schuldzuweisungen, einseitige Problemlösungen
 - Zurückhalten von Informationen, interessenloses Verhalten
 - Suche nach kurzfristigen Lösungen
 - Ausschuß, lange Durchlaufzeiten, schlechte Losgrößen, häufige Umrüstung, hohe Lagerhaltung etc.
- **Koordinationsmodell:** Regelung von Interaktion *insbesondere durch Kommunikation* zur

¹Forschungsergebnis: Fähigkeit zur Koordination etc. ist wichtiger für den Erfolg als Forschung & Entwicklung etc. . .

vorausschauenden und nachträglichen Konfliktregulierung beim Einsatz *knapper Ressourcen* zur Erreichung der *Zielsetzung*

- **Aufgaben** der Koordinierung
 1. **Ausrichtung auf ein Ziel:** Bestandteile der Zielsetzung bewußt machen, auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüfen, in der täglichen Arbeit anzuwenden – Zielkonflikte sind dabei zu verhindern bzw. zu regulieren
 2. **Vermeidung überflüssiger Arbeit:** Doppelarbeit vermeiden, Reihenfolgen optimieren
 3. **Verteilung knapper Ressourcen**
 4. **Herstellung gleichen Wissensstandes:** Wissens- und Wahrnehmungsunterschiede
- Beispiel für **typische Fragen** an wichtigen Schnittstellen in Unternehmen
 - **Verkauf/Marketing:** Haben Produkte oder Kunden Vorrang?
 - **Marketing/Produktion:** Was kostet Sortiments- und Verpackungsvielfalt und was bringt sie?
 - **Produktion/Einkauf:** Was ist günstiger – schwankende Rohstoffpreise mit entsprechender Produktionsanpassung oder höhere Rohstoffpreise mit konstanter Produktion?
 - **Einkauf/F&E:** Einkaufsspezifikationen nach Lieferantenmarkt oder nach technischen Gesichtspunkten?
 - **Verkauf/Produktion:** Liefertreue für verschiedene Kunden und Produkte
 - **Marketing/F&E:** Technische Möglichkeiten und Marktchancen in Einklang bringen

9.1 Reduktion des Koordinationsbedarfs

- angepaßte **Organisationsform:** funktionale Organisation bei prozeßbezogenen Problemen, Geschäftsbereichsorganisation bei produktbezogenen Problemen etc.

- **flexible** Ressourcen (Mitarbeiter etc.), **Reserveressourcen**², **Puffer**, Bandbreiten – Enkoppelung der Arbeit interdependenter Stellen
- Standards, autonome Stellen und Abteilungen (wissensökonomische Reife, „Black Box“)
- verringerte Leistungsanforderungen

9.2 hierarchische (vertikale) Koordinationsinstrumente

anwendbar innerhalb einer Hierarchie, z.B. einzelnes Unternehmen

- **formal**
 - **Haupthierarchie:** Vorgesetzter, dessen Vorgesetzter, ...
 - **Nebenhierarchie:** z.B. Matrixorganisation
- **informal:** durch eingeschworene Gruppen etc.

9.3 hierarchiefreie (laterale) Koordinationsinstrumente

auch anwendbar außerhalb von Hierarchien, z.B. über Organisationsgrenzen hinaus, wenn keine direkte Befehlsgewalt vorliegt bzw. keine Sanktionsmaßnahmen möglich sind

- durch Einwirken auf **individuelles Verhalten**
 - **explizit:** Anreize (Interaktion aufzunehmen), Side Payments, Schulung (Wahrnehmungs- und Wissenskonflikte abbauen), Job Rotation (Abbau Ressort- oder Rollenkonflikte) – System ist aber nicht ausreichend, da nicht alle erreicht werden

²Springer :)

- **implizit:** Ziele/Visionen und Unternehmenskultur/CorporateIdentity (kleinere Konflikte hinter „dem großen Ganzen“ zurücktreten lassen), räumliche Distanzgestaltung – Unternehmenskultur ist *Grundgesamtheit gemeinsamer Werte und Normen*, etwa Innovationsfreudigkeit oder Kundendenken; bei Koordinationsabbruch dient die Kultur als Leitlinie etc.
- durch Einwirken auf **Gruppenverhalten**
 - **personengebunden:** Verbindungsleute, Stäbe; Kommissionen; Projektmanagement (Sonderkompetenz eines Projektleiters, die bewußt mit der Kompetenz der Linieninstanzen konkurriert), Promotoren, Gatekeeper
 - **entpersönlicht:** Märkte/Preise/Verrechnungspreise (z.B. ProfitCenter, um Marktmechanismen und Preisbildungsmechanismen zu nutzen); Programme und Pläne (Koordinationsaufgaben in überschaubaren, eher routinemäßig wiederkehrenden Situationen), Distanzgestaltung (um persönliche Kommunikation zu ermöglichen)

Kapitel 10

Koordination durch Hierarchie

- **Titel der Leitungsstellen:** Generaldirektor, dann Teilung Technik (Vorstand, Werkdirektor, Werkstattleiter, Meister, Vorarbeiter, Arbeiter) und Verwaltung (Vorstand, Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter, Sachgebietsleiter, Sacharbeiter) – jede Stufe stellt Kommunikationsbarriere dar, Gefahr: „Wasserkopf“

10.1 Hierarchie als Konfiguration

- **Merkmale einer Hierarchie: Gliederungstiefe und Leitungsspanne (Leitungsbreite, span of control)**
- Prinzip der *Einheit der Auftragserteilung* (**Einliniensystem**) oder mehrere Vorgesetzte (**Mehrliniensystem**)
 - **Vorteile** eines Einliniensystems: Klarheit der Kompetenzen, überschaubare Leitungsstrukturen, gute Kontrollmöglichkeiten
 - **Nachteile** des Einliniensystems: starke Belastung der Leitungsstelle mit Koordinationsaufgaben, z.T. umständliche Kommunikationswege („Dienstweg“, mögliche Manipulation/Filterung/Verfälschung), starke personelle Abhängigkeit
 - **Vorteile** des Mehrliniensystems: Spezialisierung der Leitung, Betonung der Fachautorität, hohe Problemlösungskapazität, direkte Weisungswege (*Prinzip des kürzesten Weges*)
- **Nachteile** eines Mehrliniensystems: Unklarheit und Konfliktpotential zwischen Führenden bei unklarer Kompetenzabgrenzung; Überforderung der Führenden (fachlich/organisatorisch), großer Bedarf an Führenden; Koordinationsbedarf
- Mehrliniensystem funktioniert bei einer nicht zu großen Leitungsspanne, bei Funktionsmeistern mit leichter Spezialisierung, wobei aber Untergeordnete zum gesammelten Spezialwissen Zugang haben müssen
- Unterschied **flache** Hierarchie (niedrige Gliederungstiefe, dafür höhere Leitungsspanne) und **steile** Hierarchie (hohe Gliederungstiefe, dafür geringe Leitungsspanne)
 - **Vorteile** einer flachen Hierarchie: schneller und unverfälschter Informationsaustausch, schnelle Entscheidungsprozesse
 - **Nachteile** einer flachen Hierarchie: Aufstiegschancen gering, Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern nötig – z.T. Desorientierung und Überforderung; wirkt nach außen wenig strukturiert, u.a. gegenüber Kunden – Lösung evtl: Customer Manager, der hat allerdings keine Hierarchie als Mittel an der Hand!
 - Einziehen einer neuen Hierarchieebene: Koordinations- und Kontrollproblem wird abgedeckt, dafür lange Kommunikationswege und weitere Organisationsbarrieren
- Bedingungen für eine „lockerere“, weniger klare Hierarchie (Mehrlinien, flach): **Zielklarheit** (regelmäßige Meetings, IT-Systeme)

zur Unterstützung, ...), Organisations-/**Unternehmenskultur** (z.B. Meetings und Absprachen, auch auf freiwilliger Ebene); **Eigenverantwortlichkeit** der Mitarbeiter

10.2 Organisation der Unternehmensspitze

- Generelle Prinzipien:
 - **Portefeuillebindung:** Organmitglieder bereiten für bestimmte Entscheidungen Aufgabenbereiche vor
 - **Ressortbindung:** Organmitglieder sind in ihrem Ressort (Zuständigkeitsbereich) weisungsbefugt
 - **Kollegialprinzip:** Organmitglieder sind gleichberechtigt
 - **Direktorialprinzip:** wenigstens ein Organmitglied ist weisungsberechtigt gegenüber den anderen: Hierarchie
- Ausprägungen:
 - **Sprecher-Modell:** Portefeuillebindung und Kollegialprinzip, alle Leitungsorganmitglieder konzentrieren sich auf die gemeinsam zu treffenden Entscheidungen, keine operative Verantwortung
 - **Personalunion:** Ressortbindung und Kollegialprinzip; Beteiligung an den gemeinsam zu treffenden Entscheidungen und Verantwortung für Unternehmensbereiche auf zweiter Hierarchieebene, alle Mitglieder haben Entscheidungskompetenzen
 - **Stabsmodell:** Portefeuillebindung und Statusdifferenzierung; ausgewählte Mitglieder besitzen Kompetenz zur Wahrnehmung der Kernaufgaben, übrige Organmitglieder machen entscheidungsvorbereitende Aufgaben, besitzen aber keine Entscheidungskompetenzen
 - **Hierarchie-Modell:** direktorialressortgebunden; Mitglieder auf zweiter Hierarchieebene nur teilbereichsleitend, haben auf bestimmtem Ressort Entscheidungskompetenz, unterliegen aber den hierarchisch Höheren

Kapitel 11

Koordination durch Kollegien

- **Kollegien:** Gruppe mit mindestens drei Mitgliedern mit gemeinsamer Aufgabe, die über die Kompetenz einer einzelnen Stelle hinausgeht; Zusammenarbeit ohne räumliche und zeitliche Permanenz
- unterscheide **Kollegien in Pluralinstanzen** und **Kommissionen:**
 - **Pluralinstanz:** dauerhafte Entscheidungskompetenz, die alleine dem Kollegium gemeinsam obliegen – z.B. Konvente an Fakultäten, Ideen- oder Projektgremien wie Innovationsrat etc.
 - **Kommission:** befristete Arbeit oder ohne Entscheidungskompetenz – eher nebenläufige Entscheidungen, nicht unbedingt auf das Unternehmensziel ausgerichtet und für strategische Unternehmensrichtung wichtig, sondern wenn Fragestellungen im Konsens zu treffen sind
- **Vorteile** von Kollegien:
 - **breite Informationsbasis** durch Pluralität, direkte Kommunikation möglich
 - **Koordination:** direkter Informationsaustausch ohne bürokratischen Apparat
 - **flexibles,** schnelles Instrument in Größe, Zusammensetzung, Arbeitsweise, Leitung und Befristung
- **Unterscheidung:**
 - **Informationskommissionen:** Informationen bereitstellen und austauschen
 - **Beratungskommissionen:** Erarbeitung entscheidungsreifer Vorlagen, Informationsverarbeitung und Meinungsbildung
 - **Entscheidungskommissionen:** Entscheidungsvorlage ausarbeiten, Lösungsalternativen diskutieren
 - **Ausführungsausschuß**
 - Wie groß ist die Schnittmenge dieser Kommissionen?¹
- **Arbeitsablauf:**
 - **Vorüberlegungen:** Identifikation des Problems und der Betroffenen, Prüfung der Notwendigkeit einer Kommission (bilaterale Lösungen?), Festlegung des Kommissionsauftrags und der Mitglieder – bis hier hin reicht der Einfluß Externer auf die Kommission
 - **Eigentliche Kommissionsarbeit:** Ort, Geschäftsordnung, Vorsitzender (organisatorisch, nicht hierarchisch) etc.; eigentliche Kommissionsarbeit, dann formale Beendigung der Arbeit
- **Abstimmungsvarianten** (wie verhindert man „grobem Unfug“?)
 - **Primatkollegialität:** Vorsitzender gibt Ausschlag
 - **Abstimmungskollegialität:** anteilige Mehrheit, Quorum
 - **Vetorechte:** aufschiebend und aufhebend

¹neue Mitglieder können frischen Wind bringen, Neutralität, stärkeres Reflektieren – aber haben beschränkte Informationen und können beeinflusst werden

Kapitel 12

Koordination durch Projektmanagement

Empfehlung: Gotthold Zielasek: „Projektmanagement als Führungskonzept. Erfolgreich durch Aktivierung aller Unternehmensebenen“

12.1 Projekt

- Ein **Projekt** ist ein *Vorhaben*, das im wesentlichen durch die *Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit* gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation
- Es handelt sich dabei um eine *spezielle betriebliche Aufgabe*, die *nebenamtlich* erfüllbar ist, einen *Anfang* und ein *definiertes Ende* hat, über *mehr als einen Instanzenzug* hinausreicht; und so individuell ist, dass sich eine *individuelle Organisation* lohnt.

12.2 Varianten von Projekten

- **operative Projekte:** dringliche Projekte, die traditionelles Projektmanagement fordern; Top-Management des Unternehmens ist gleichzeitig Projektleitung
- **nachrangige Projekte:** Gespann-Struktur mit Dominanz des Machtpromotors; starker Einsatz von formal-organisatorischen Instrumenten (Planung und Steuerung sowie Information und Kommunikation)

- **strategische Projekte:** hoher Komplexitäts- und Innovationsgrad, Einfluß des Top-Managements geringer als bei nachrangigen Projekten, Einfluß des Teams größer; ein starker Projektleiter; formal-organisatorische Instrumente spielen nur geringe Rolle

12.3 Formen der Projektorganisation

- **Federführung – funktionales Projektmanagement:** Projektarbeit innerhalb der Funktionsbereiche, hier liegt auch die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung, Abstimmung zwischen den Funktionsbereichsleitern, Koordination durch Hierarchie
 - **Vorteile:** hoher Grad der Spezialisierung
 - **Nachteile:** kaum funktionsübergreifende Koordination, nur Optimierung von Einzelergebnissen, kein effizientes, zusammenhängendes Projektmanagement
- **Stabsmodell:** Projektleiter (Stabsstelle ohne Entscheidungskompetenz) koordiniert die Tätigkeiten der mit ihm zusammenarbeitenden Mitarbeiter in den Linien- und Fachabteilungen (Struktur bleibt bestehen); er beschafft und verarbeitet Informationen zur Entscheidungsvorbereitung und unterbreitet Vorschläge
 - **Vorteile:** bessere funktionsübergreifende Koordination

- **Nachteile:** fehlende Kompetenz des Projektleiters, da kaum Einfluss
- **Matrix-Projektmanagement:** Projektleiter, der fachlich weisungsbefugt ist, ist verantwortlich für Planung und Koordination; Projektmitarbeiter aus Fachbereichen, teil- oder vollzeitlich beschäftigt, Inhaltliche Aufteilung der Entscheidungen: Projektleitung: was und wann, Fachmitarbeiter: wer und wie
 - **Vorteile:** bessere funktionsübergreifende Koordination, größere Einflussmöglichkeiten des Projektleiters, stärkere Projektorientierung, Zugriff auf spezialisiertes Wissen
 - **Nachteile:** langsame Entscheidungsfindung, höheres Konfliktpotential, unklare Unterstellungsverhältnisse
- **reines Projektmanagement:** Projektgruppe völlig unabhängig von funktionalen Strukturen; Projektleitung hat fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis; Ergebnisverantwortung des Teams; multifunktionale Zusammensetzung; verwendet für wichtige Projekte mit hohem Neuigkeitsgrad
 - **Vorteile:** Fokussierung auf Projektziele, effizientes Projektmanagement, Behebung von Schnittstellen, Isolierung von der übrigen Organisation, Motivation fürs Team
 - **Nachteile:** Verselbstständigung, Wiedereingliederung der Projektarbeiter nach Projektende

12.4 Akteure des Projektmanagements

- **Projektleiter:** Individuum, Stelleninhaber in organisatorischem Sinne, ist zuständig für die Realisation der Projektaufgabe, Kompetenz besteht nur für das Projekt
- **Projektteam:** Personenmehrheit, sind dem Projektleiter fachlich unterstellt; Gruppe, die in Arbeitsteilung auf das gemeinsame Ziel der Projektlösung ausgerichtet ist; leistet fachliche Arbeit; selten weiter hierarchisch aufgegliedert.

- **Top-Management:** ist Projektleiter übergeordnet oder identisch, definiert Projektaufgabe (Zielbildung), kontrolliert Fortschreiten und ist Adressat der Projektverantwortung

12.5 Instrumente des Projektmanagements

- Vorgabe von Ergebnissen
- Zeitvorgaben
- Budgetvorgaben
- Prozessgliederung
- Dokumentation

12.6 Bewertung

- Starkes Projektmanagement ist erfolgreicher, aber es wird in Deutschland selten angewendet: Hier dominiert schwaches Projektmanagement.

Anhang A

Klausurensammlung

Hinweis: Bisher liegt erst eine Klausur vor – wenn jemand noch ältere Klausuren (SS 2004) hat oder diese Zusammenfassung als Vorbereitung für eine spätere Klausur benutzt, so schreibt mir bitte eine E-Mail mit den Aufgaben – ich baue dann die neuen Aufgaben mit ein, damit nachfolgende Kommilitonen mehr Vorbereitungsmaterial haben :). Danke!

Konzepts? Begründen Sie ihre Antwort! (20 Minuten)

A.1 Klausur vom 05.07.2005

1. Welche Grundgedanken charakterisieren die monistische Unternehmensverfassung? (6 Minuten¹)
2. Worin bestehen die Vor- und Nachteile der Funktionalorganisation? Wie können die Probleme der Funktionalorganisation verhindert bzw. abgeschwächt werden? (14 Minuten)
3. Was versucht der Prinzipal-Agenten-Ansatz zu optimieren? Welche Irrtümer kann ein Prinzipal in Bezug auf den Agenten begehen? (20 Minuten)
4. Der Vorstand der Toll AG ist in heller Aufregung. Die neue Umweltverordnung für den chinesischen Markt sieht vor, dass dort binnen drei Jahren nur noch Elektroautos neu zugelassen werden. Der Vorstand möchte, dass innerhalb von sechs Monaten ein Konzept für ein derartiges Auto vorgelegt wird. Welche Variante des Projektmanagements empfehlen Sie dem Vorstand der Toll AG für die Ausarbeitung des

¹Zu den **Zeiten**: Die angegebenen Zeiten errechnen sich aus den Punktzahlen – insgesamt sind pro Klausur 60 Punkte in 60 Minuten zu erlangen, d.h. ca. ein Punkt pro Minute.