

2 Unternehmensziele³³

Funktionale unternehmerische Anreizsysteme müssen das Verhalten von Mitarbeitern an den Unternehmenszielen ausrichten. Wie in der Einleitung thematisiert, wird bei der Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme (aus einer standardökonomischen Perspektive) typischerweise unkritisch von einem eigenständigen (obersten) Unternehmensziel der Gewinnmaximierung bzw. Shareholder-Value-Maximierung ausgegangen. Die Gültigkeit dieser Grundannahme wird innerhalb des vorliegenden Kapitels geprüft, indem sie verhaltenswissenschaftlichen Forschungsansätzen gegenübergestellt wird. Auf terminologischer Ebene wird dabei deutlich, dass insbesondere die Begriffe „Unternehmensziele“ und „Unternehmensinteresse“ häufig undifferenziert oder synonym verwendet werden. Um Unternehmensziele genau abgrenzen zu können, was Gegenstand von Kapitel 2.3 ist, ist es zunächst notwendig, ein Verständnis eines Unternehmens sowie ein Verständnis von Zielen zu schaffen. Damit beschäftigen sich die Kapitel 2.1 und 2.2.

2.1 Unternehmen und ihre Abgrenzung von der Gesellschaft und der Organisation

Die Suche nach einer allgemein akzeptierten Definition eines Unternehmens zeigt, dass eine ähnliche begriffliche Unschärfe wie im Zusammenhang mit Unternehmenszielen besteht. Nicht klar wird häufig die Abgrenzung zwischen einem Unternehmen einerseits und einer Gesellschaft und einer Organisation andererseits. Um ein fundiertes Unternehmensverständnis entwickeln zu können, wird daher zunächst das Verhältnis des Unternehmensbegriffs zum Gesellschaftsbegriff und dem Organisationsbegriff geklärt.

Während der Begriff des Unternehmens insbesondere Gegenstand betriebswirtschaftlicher Überlegungen ist, wird primär im juristischen Kontext auch der Ter-

³³ Dieses Kapitel beruht teilweise auf Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014).

minus „Gesellschaft“ verwendet. Die **Gesellschaft** stellt die personifizierte Gesamtheit der Gesellschafter dar, was im Falle einer Aktiengesellschaft gleichbedeutend ist mit der Gesamtheit der Aktionäre. Sie betreibt ein Unternehmen, wobei sie juristischer Inhaber dieses Unternehmens ist.³⁴ „Der Vorstand, der nach [§ 76] Abs. 1 [Aktiengesetz [AktG]] unter eigener Verantwortung die Gesellschaft zu leiten hat, ist notwendig Leiter des von ihr betriebenen Unternehmens.“³⁵ Das Handeln des Vorstands wird wiederum der Gesellschaft als Unternehmensträgerin zugerechnet, was die Gesellschaft zum alleinigen Rechts- und Pflichtsubjekt macht.³⁶

Mit der Auffassung der Gesellschaft als personifizierte Gesamtheit der Gesellschafter ist diese eindeutig definiert. Dass die Gesellschaft ein Unternehmen betreibt, dessen juristischer Inhaber sie ist, macht auch ihre Abgrenzung zum Unternehmen deutlich, ohne dass allerdings klar wird, was unter einem Unternehmen zu verstehen ist. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist zudem das Verhältnis eines Unternehmens zu einer Organisation zu klären.

Die vorliegende Arbeit geht von folgender Definition einer **Organisation** nach BÜHNER (2004) aus: „Organisation steht als Sammelbezeichnung für sämtliche zielgerichteten sozialen Systeme.“³⁷ Organisationen weisen damit drei konstitutive Merkmale auf, die im Folgenden untersucht werden.

Unter einem System wird nach HANS ULRICH (1970), auf den der betriebswirtschaftliche Systemansatz im deutschen Sprachraum maßgeblich zurückgeht,³⁸

³⁴ Vgl. Spindler, G. (2014), Rn. 59. Es ist darauf hinzuweisen, dass der Bezeichnung „Gesellschaft“ in dieser Arbeit ein auf die Rechtsform eines Unternehmens abzielendes, juristisches Verständnis zugrunde liegt. Davon abzugrenzen ist ein soziologisches Verständnis der Bezeichnung „Gesellschaft“.

³⁵ Spindler, G. (2014), Rn. 59.

³⁶ Vgl. Spindler, G. (2014), Rn. 59.

³⁷ Bühner, R. (2004), S. 4. Vgl. auch Laux, H. / Liermann, F. (2005), S. 1-2; Scherm, E. / Pietsch, G. (2007), S. 5. Dieser Definition von „Organisation“ liegt das institutionale Verständnis zugrunde. Neben diesem existiert zum Zweiten ein funktionaler Organisationsbegriff. Vgl. Scherm, E. / Pietsch, G. (2007), S. 3-4. Zum Dritten besteht darüber hinaus ein instrumentaler Organisationsbegriff. Vgl. Bühner, R. (2004), S. 1-5. Im Sinne der hier angestrebten Abgrenzung der Institution „Unternehmen“ von der Organisation ist allerdings lediglich der institutionale Organisationsbegriff von Interesse.

³⁸ Vgl. Raffée, H. (1989), S. 33.

„eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“³⁹, verstanden. Der allgemeine Systembegriff umfasst nach HANS ULRICH (1970) demnach die Merkmale „Ganzheit“, „Element“, „Beziehungen“ und „Ordnung“ („Struktur“⁴⁰)⁴¹.

Die Ganzheit, die betrachtet werden soll, wird System genannt. Dieses System kann wiederum Teil eines übergeordneten „Supersystems“ sein. Lässt sich das System in einzelne Teile zerlegen, können diese Teile jeweils als „Subsystem“ bezeichnet werden, sofern auch auf jedes dieser Teile der allgemeine Systembegriff zutrifft.⁴²

Ein Element bildet jeder einzelne Teil des Systems, der nicht weiter aufgeteilt werden kann oder soll. Es handelt sich demnach bei jedem Element um eine kleinste, interessierende Einheit eines Systems, die nicht weiter analysiert werden kann oder soll. Kann das Element nicht weiter aufgeteilt werden, trifft auf dieses der allgemeine Systembegriff nicht zu. Soll das Element nicht weiter aufgeteilt werden, wäre es zwar möglich, einzelne Subsysteme zu bilden, allerdings interessieren die Zusammensetzung dieser Subsysteme und ihre inneren Vorgänge nicht.⁴³

Beziehungen können verstanden werden als „irgendwelche Verbindungen zwischen Elementen, welche das Verhalten der Elemente und des ganzen Systems beeinflussen. Durch Beziehungsaufnahmen oder Interaktionen werden diese Beziehungen gewissermaßen aktiviert.“⁴⁴ Dass Beziehungen aktiviert werden können, stellt die Möglichkeit der bewussten Gestaltung von Systemen heraus⁴⁵.

³⁹ Ulrich, H. (1970), S. 105; in der Quelle hervorgehoben. Der Systemansatz nach HANS ULRICH ist nach wie vor anerkannt. Vgl. beispielsweise Rüegg-Stürm, J. (2003); Schmidt, A. (2002), die sich auf den Systemansatz nach ULRICH beziehen.

⁴⁰ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 109.

⁴¹ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105-106.

⁴² Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 107.

⁴³ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 107.

⁴⁴ Ulrich, H. (1970), S. 109.

⁴⁵ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 109.

Systeme haben eine Ordnung, da die Ganzheit organisiert oder strukturiert ist⁴⁶. Die Elemente weisen also ein Anordnungsmuster auf⁴⁷, das die Orte der einzelnen Elemente im ganzen System und damit auch ihre Wirkungsmöglichkeiten bestimmt. Neben dieser räumlichen Anordnung von Systemelementen umfasst das Merkmal der Ordnung auch die zeitliche Anordnung der Aktivitäten der Systemelemente.⁴⁸

Da Systeme eine Ganzheit darstellen, müssen sie sich von ihrer Umwelt abgrenzen lassen, d. h. es müssen sich Systemgrenzen festlegen lassen. „Ein System bzw. Subsystem liegt [...] dann vor, wenn innerhalb dieser Gesamtheit ein größeres Maß von Interaktionen oder Beziehungen besteht als von der Gesamtheit aus nach außen.“⁴⁹ Was nach dieser Definition nicht Teil des Systems ist, gehört zur Umwelt des Systems und ist höchstens Bestandteil eines übergeordneten Supersystems⁵⁰. Die Auffassung von System, Subsystem und Supersystem ist also abhängig von der jeweiligen Betrachtungsebene⁵¹.

Ein soziales System stellt ein Gebilde mit mehreren Menschen als Elementen dar, die Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt unterhalten. Zu den sozialen Systeme-

⁴⁶ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105. Vgl. auch Ulrich, H. (1984), S. 25, der exemplarisch darauf verweist, dass Menschen, Maschinen, Materialien, Geld und Informationen nur dann eine handlungs- und anpassungsfähige Ganzheit bilden können, wenn eine Systemstruktur vorhanden ist.

⁴⁷ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105.

⁴⁸ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 110-111.

⁴⁹ Ulrich, H. (1970), S. 108. Vgl. auch Ulrich, H. (1984), S. 25, der als Beispiele für die Zusammenfassung von Elementen zu Subsystemen innerhalb eines Unternehmens „mit einem grösseren Beziehungsreichtum nach innen als nach aussen“ Arbeitsgruppen und Abteilungen nennt.

⁵⁰ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 108.

⁵¹ Vgl. Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 31. Während das Unternehmen etwa von der Unternehmensleitung als System angesehen wird, stellt es aus der Perspektive der Volkswirtschaft ein Subsystem dar. Vgl. Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 31. Ein anschauliches Beispiel bezüglich der Untergliederung von Systemen in Subsysteme liefern ULRICH/FLURI (1995), die eine Fußballmannschaft charakterisieren. Die Fußballmannschaft ist als System zu betrachten, stellt demnach eine geordnete Ganzheit beliebiger Elemente mit wechselseitigen Beziehungen dar. Als Subsysteme innerhalb der Fußballmannschaft können der Sturm oder die Verteidigung aufgefasst werden, da diese jeweils eine Teilgesamtheit darstellen, innerhalb derer die Beziehungsintensität größer ist als gegenüber anderen Subsystemen bzw. Teilgesamtheiten. Die Subsysteme (bspw. Sturm oder Verteidigung) lassen sich bis zu ihren letzten Einheiten bzw. Elementen (den einzelnen Spielern) weiter aufgliedern. Vgl. Ulrich, P. / Fluri, E. (1995), S. 31.

men zählen beispielsweise Unternehmen, Familien, Vereine und Gemeindeverwaltungen.⁵² Technische Systeme, z. B. Computer, stellen damit für sich keine Organisationen dar, können aber Elemente von Organisationen sein, weshalb gelegentlich auch die Spezifizierung einer Organisation als „sozio-technisches System“ verwendet wird⁵³. Aus der oben genannten Definition nach BÜHNER (2004) kann geschlossen werden, dass ein soziales System erst durch eine Zielorientierung⁵⁴ zur Organisation wird.

Unternehmen werden in dieser Arbeit als spezielle Form von Organisationen abgegrenzt. Konkret werden Unternehmen als solche sozialen (Sub-)Systeme aufgefasst, in denen die Entscheidungen über den Einsatz knapper Güter auf Basis des erwerbswirtschaftlichen Prinzips getroffen werden⁵⁵. Das erwerbswirtschaftliche Prinzip findet seinen Niederschlag im Unternehmenszweck. Die klassischerweise angenommene Gewinnorientierung bzw. Shareholder-Value-Orientierung ist infolge der einseitigen Ausrichtung auf einzelne Stakeholder als Ausdruck des erwerbswirtschaftlichen Prinzips nicht geeignet. Vielmehr besteht der Unternehmenszweck nach dem Verständnis der vorliegenden Arbeit in der nachhaltigen Wertschöpfung, da nur so gewährleistet werden kann, dass die verschiedenen Stakeholder (und damit auch die Eigenkapitalgeber und die bei einer Gewinnmaximierung über das Vorsichtsprinzip berücksichtigten Fremdkapitalgeber) dauerhaft Nutzen aus dem Unternehmen ziehen können. Wenn das Unternehmen streng an der Gewinnmaximierung bzw. an der Shareholder-Value-Maximierung ausgerichtet ist, kann es seine „licence to operate“ verlieren, weil damit die Gefahr einhergeht, legitime Ansprüche von Stakeholdern zu vernachlässigen⁵⁶. In diesem Fall könnten auch die Eigenkapitalgeber und die Fremdkapitalgeber keinen Nutzen mehr aus dem Unternehmen ziehen, was nicht in ihrem Interesse sein kann⁵⁷. Im Gegensatz zur Gewinnorientierung bzw. zur Shareholder-Value-Orientierung ist

⁵² Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 134.

⁵³ Vgl. Rüegg-Stürm, J. (2003), S. 21.

⁵⁴ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 114-115 zur „Zielorientiertheit von Systemen“.

⁵⁵ Vgl. zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip als ein Bestimmungsfaktor eines Unternehmens Schierenbeck, H. / Wöhle, C. B. (2012), S. 31; Wöhe, G. / Döring, U. (2013), S. 36.

⁵⁶ Vgl. Lingnau, V. (2011), S. 38. Vgl. auch Kapitel 2.3.

⁵⁷ Vgl. auch Kapitel 2.2 und Kapitel 2.3.

eine Orientierung an der Wertschöpfung grundsätzlich offen dafür, alle Stakeholder eines Unternehmens zu berücksichtigen. Den Gegensatz zwischen der Wertschöpfung und einem auf die Eigenkapitalgeber bezogenen Erfolgsmaß beschreibt KREKLOW (2014) treffend: „Als unternehmerisches Erfolgsmaß ist [die Wertschöpfung] damit Ausdruck des ‚Unternehmenserfolges‘ im Gegensatz zu einem ‚Unternehmererfolg‘, der ausschließlich auf einen Mehrwert für den Unternehmer, heute die Eigenkapitalgeber, fokussiert.“⁵⁸ Unternehmen werden also annahmegoß nur deshalb gegründet, um nachhaltige Wertschöpfung zu erwirtschaften. Eine Organisation, deren Zweck nicht in der nachhaltigen Wertschöpfung besteht, ist demnach per definitionem kein Unternehmen.

Der üblichen, auch dieser Arbeit zugrunde liegenden Bedeutung nach handelt es sich bei der Wertschöpfung „um eine rein quantitative Grösse, nämlich um eine monetär bewertete Nettowirtschaftsleistung, d.h. den mittels einer entgeltlichen Leistung am Markt erzielbaren Mehrwert (value added), der nach Abzug der ebenso marktbezogen bewerteten Vorleistungen einem Unternehmen [...] effektiv verbleibt“⁵⁹. Die Wertschöpfung ergibt sich also (auf der Entstehungsseite) als Differenz von Gesamtleistung (Erlösen) und Vorleistungen.

Anstelle der Bezeichnung „Unternehmen“ wird in der Betriebswirtschaftslehre außerdem die Bezeichnung „Unternehmung“ verwendet. Obwohl diese zumeist als Synonyme betrachtet werden, finden sich auch vereinzelt Abgrenzungsversuche, die auf die Betrachtung der Institution auf der einen Seite und der Funktion auf der anderen Seite abstellen. Derartige Differenzierungen sind allerdings widersprüchlich. Auf der einen Seite wird das Unternehmen als Institution aufgefasst, während die Unternehmung den funktionalen Vorgang bezeichnet.⁶⁰ Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass die Endung „-ung“ Gebilde kennzeichne, wohingegen eine Betonung der Tätigkeit durch substantivierte Verba gelinge. Aus

⁵⁸ Kreklow, K. (2014), S. 181. KREKLOW (2014) weist darauf hin, dass die Wertschöpfung als ursprünglich stakeholderorientiertes Erfolgskonzept häufig eingeengt wird auf eine dem Shareholder-Value-Konzept zugrunde liegende Erfolgsauffassung. Vgl. Kreklow, K. (2014), S. 204-205.

⁵⁹ Ulrich, P. (2008), S. 217.

⁶⁰ Vgl. Kolbeck, R. (1980), S. 65. KOLBECK (1980) erwähnt diese teilweise vorgenommene Unterscheidung, folgt ihr aber nicht.

dieser Perspektive wäre dann die Unternehmung die Institution und das Unternehmen die Funktion.⁶¹ Da die vorgenommenen Abgrenzungsversuche nicht eindeutig und teilweise gegensätzlich sind und darüber hinaus auch keinen erkennbaren Nutzen liefern, werden die Begriffe, wie von den meisten Autoren auch, in dieser Arbeit als Synonyme aufgefasst⁶², wobei in der Folge der Begriff „Unternehmen“ verwendet wird.

Nachdem die Begriffe „Gesellschaft“, „Organisation“ und „Unternehmen“ grundlegend voneinander abgegrenzt werden konnten, wird nun genauer auf das Unternehmen eingegangen.

Nach CYERT/MARCH (1995) kann ein Unternehmen als eine Koalition aus Individuen angesehen werden, wobei sich einige dieser Individuen in Subkoalitionen organisieren können⁶³. „In eine[m] [Unternehmen⁶⁴] gehören Manager, Arbeiter, Aktionäre, Lieferanten, Kunden, Rechtsanwälte, Finanzbehörden, Aufsichtsbehörden usw. zu den Mitgliedern der Koalition.“⁶⁵ Als Synonyme für die Bezeichnung „Subkoalitionen“ werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe „Stakeholder“ oder alternativ „Anspruchsgruppen“ verwendet, da „[d]er Stakeholder Approach [...] nichts anderes als das altbekannte Anspruchsgruppenkonzept de[s] [Unternehmens⁶⁶ ist]. Dieses ist vor allem in Form der verhaltenswissenschaftlichen Koalitionstheorie de[s] [Unternehmens⁶⁷] von Cyert und March bekannt geworden [...].“⁶⁸ Ein Unternehmen weist nach dieser Auffassung also Stakeholder als Systemelemente auf.

Welche Stakeholder das Unternehmen bilden, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Ähnlich weit wie bei CYERT/MARCH (1995) kann nach FREEMAN (2010)

⁶¹ Vgl. Kosiol, E. (1972), S. 25.

⁶² Vgl. Töpfer, A. (2007), S. 81; Becker, F. G. (2013), S. 24; Jung, H. (2010), S. 10.

⁶³ Vgl. Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 29. CYERT/MARCH (1995) beziehen sich zunächst auf Organisationen im Allgemeinen. Da das Unternehmen allerdings als eine Teilmenge der Organisation anzusehen ist, gilt diese allgemeine Aussage auch für Unternehmen im Speziellen.

⁶⁴ CYERT/MARCH (1995) verwenden die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

⁶⁵ Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 29.

⁶⁶ Peter ULRICH (2008) verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

⁶⁷ Peter ULRICH (2008) verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

⁶⁸ Ulrich, P. (2008), S. 476-477.

ein Unternehmen aufgefasst werden, nach dem folgende Stakeholder eine Organisation und damit auch ein Unternehmen bilden: “A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“⁶⁹. Wenn auch in dieser Arbeit davon Abstand genommen wird, dass all diese Stakeholder das Unternehmen bilden, so lässt sich dennoch aus FREEMAN (2010) eine geeignete Definition des Begriffes „Stakeholder“ ableiten. In Anlehnung an FREEMAN (2010) werden als Stakeholder eines Unternehmens in dieser Arbeit alle Individuen und Gruppen aufgefasst, die (aktuelle oder zukünftige) Ansprüche an das Unternehmen haben. Demnach können auch nachfolgende Generationen Stakeholder eines Unternehmens sein. MITCHELL/AGLE/WOOD (1997) betonen die Bedeutung potenziell Betroffener: “[T]he potential relationship can be as relevant as the actual one“⁷⁰.

Im Hinblick auf die Frage, welche Stakeholder das Unternehmen bilden, erscheint neben der Abgrenzung nach FREEMAN (2010) auch der Ansatz nach CYERT/MARCH (1995) weniger zweckmäßig, da so eine unüberschaubare Vielzahl an Stakeholdern das Unternehmen bilden würde und insbesondere unklar bleiben würde, unter welcher Leitung über den Einsatz knapper Güter entschieden werden könnte. Wie aus dem Deutschen Corporate Governance Kodex geschlossen werden kann, haben der Aufsichtsrat und der Vorstand in einem Unternehmen eine exponierte Stellung⁷¹, wie mitunter aus folgenden Zitaten hervorgeht. „Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden.“⁷² „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.“⁷³ „Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.“⁷⁴ „Der Vorstand leitet das Unternehmen in

⁶⁹ Freeman, R. E. (2010), S. 46. Für eine detaillierte Übersicht über verschiedene Stakeholder-Definitionen vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997).

⁷⁰ Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 859; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁷¹ Vgl. Regierungskommission (2015).

⁷² Regierungskommission (2015), S. 1.

⁷³ Regierungskommission (2015), S. 4.

⁷⁴ Regierungskommission (2015), S. 4.

eigener Verantwortung.“⁷⁵ Das letzte Zitat macht zudem deutlich, dass der Vorstand innerhalb des Unternehmens eine Anweisungsbefugnis hat. Ausgehend vom Aufsichtsrat sowie vom Vorstand (bzw. der Unternehmensleitung) und dessen Anweisungsbefugnis lassen sich die Systemgrenzen um das Unternehmen ziehen: Das System „Unternehmen“ wird gebildet durch die Gesamtheit aus Aufsichtsrat, Vorstand (bzw. Unternehmensleitung) und den diesem (bzw. dieser) gegenüber weisungsgebundenen Stakeholdern (d. h. den Mitarbeitern) sowie deren Beziehungen untereinander. Damit stellen der Stakeholder „Aufsichtsrat“, der Stakeholder „Vorstand“ (bzw. der Stakeholder „Unternehmensleitung“) und die weisungsgebundenen Stakeholder die Elemente des Systems „Unternehmen“ dar.⁷⁶

2.2 Ziele und ihre Abgrenzung von Interessen und Anliegen

Nachdem gerade das Unternehmensverständnis, auf dem diese Arbeit basiert, geschaffen wurde, wird in einem weiteren Schritt näher auf den Zielbegriff eingegangen. Auf terminologischer Ebene zeigt sich, dass insbesondere die Begriffe „Ziele“ und „Interessen“ undifferenziert verwendet werden.

Während in der Betriebswirtschaftslehre der Begriff „Interesse“ seltener verwendet wird, ist die Bezeichnung „Ziele“ wesentlich geläufiger. **Ziele** haben nach übereinstimmender Ansicht der meisten Autoren drei Merkmale gemeinsam: Sie stellen auf ein Resultat menschlicher Entscheidungen bzw. Handlungen ab und sie betonen den Zukunftsbezug sowie die positive Valenz⁷⁷; so auch in der Definition von BEA (2009), die aus der Vielzahl möglicher Definitionen⁷⁸ hier beispielhaft angeführt sei: „Ziele stellen Aussagen über erwünschte [zukünftige] Zustände dar, die als Ergebnisse von Entscheidungen [und damit verbundenen Handlungen] eintreten sollen.“⁷⁹ Nach diesem Verständnis müssen Ziele einen Ergebnisbezug aufweisen. In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass sich Ziele nicht nur auf

⁷⁵ Regierungskommission (2015), S. 1.

⁷⁶ Vgl. zu einer Übersicht über unterschiedlich weite Abgrenzungen von Unternehmen Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2014), S. 9-10.

⁷⁷ Vgl. Strebel, H. (1981), S. 458.

⁷⁸ Für eine Übersicht über einige Zieldefinitionen vgl. bspw. Braun, T. (2004), S. 9-10.

⁷⁹ Bea, F. X. (2009), S. 338; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

Ergebnisse, sondern auch auf Handlungen selbst beziehen können. Ein Beispiel wäre das Ziel, Spaß zu haben. Entsprechend ließe sich zwischen ergebnisbezogenen und handlungsbezogenen Zielen unterscheiden.

Nach HEINEN (1976; 1992) sind Ziele durch die Dimensionen „Inhalt“, „Ausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ bestimmt⁸⁰. „Der Zielinhalt bezeichnet die sachliche Festlegung dessen, was angestrebt wird.“⁸¹ „Das Zielausmaß legt in absoluter oder relativer Form das im Hinblick auf den Zielinhalt verfolgte Anspruchsniveau fest.“⁸² „Der zeitliche Bezug bestimmt [im Falle eines ergebnisbezogenen Ziels], bis zu welchem Zeitpunkt ein Ziel erreicht werden soll und damit implizit den Zeitraum, der zur Zielerreichung zur Verfügung steht.“⁸³ Im Falle eines handlungsbezogenen Ziels bestimmt der zeitliche Bezug den Zeitraum, für welchen ein Ziel Gültigkeit besitzt. Ziele sind dabei nur dann identisch, wenn sie in allen drei Dimensionen übereinstimmen.

Von besonderer Bedeutung ist die Differenzierung von Zielen in Formal- und Sachziele. Anhand dieser Unterscheidung kann eine alle Wirtschaftssubjekte und Zielarten umfassende Ordnung von Zielen vorgenommen werden⁸⁴. „Ein Formalziel ist ein erwünschter geldwerter Zustand. Er betrifft die Finanzsphäre eines Wirtschaftssubjektes.“⁸⁵ „Demgegenüber stellt ein Sachziel einen hinsichtlich Art, Menge, Güte, Raum und Zeit erwünschten naturalen Zustand dar. Er betrifft die Leistungssphäre eines Wirtschaftssubjektes.“⁸⁶

⁸⁰ Vgl. Heinen, E. (1976), S. 59-89; Heinen, E. (1992), S. 98-101.

⁸¹ Macharzina, K. / Wolf, J. (2015), S. 214; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁸² Macharzina, K. / Wolf, J. (2015), S. 214; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁸³ Macharzina, K. / Wolf, J. (2015), S. 214; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

⁸⁴ Vgl. Eichhorn, P. / Merk, J. (2016), S. 213.

⁸⁵ Eichhorn, P. / Merk, J. (2016), S. 213; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Als Zielgrößen nennen EICHHORN/MERK (2016) „Einkommen, Gewinn, Kostendeckung, Deckungsbeitrag, Umsatz, Rentabilität, Kostenwirtschaftlichkeit, Zahlungsfähigkeit, Cash Flow, Kapitalerhaltung, Vermögenserhaltung, Budgetausgleich, Bilanzvolumen, Beitrags-, Umlage- und Steueraufkommen“ (Eichhorn, P. / Merk, J. (2016), S. 213).

⁸⁶ Eichhorn, P. / Merk, J. (2016), S. 213-214; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Sachziele können beispielsweise einen Bezug zu psychischen, physischen, sportlichen, kulturellen oder politischen Bedürfnissen haben. Vgl. Eichhorn, P. / Merk, J. (2016), S. 214.

Anders als im betriebswirtschaftlichen Schrifttum zum Zielbegriff ist die (primär) juristische Literatur zum Interessensbegriff sehr heterogen⁸⁷. Wie JÜRGENMEYER (1984) betont, handelt es sich beim **Interesse** allerdings nicht um einen besonderen rechtlichen Fachausdruck, wenn vom Interesse innerhalb des Schadensersatzrechts einmal abgesehen wird⁸⁸. Es ist vielmehr ein Begriff, der auch umgangssprachlich häufig verwendet wird und ein entsprechend weites inhaltliches Spektrum aufweist⁸⁹. „Seine Beziehung zum Recht wird im allgemeinen so dargestellt, daß die Interessen als das naturgegebene, gesellschaftliche⁹⁰ Element erscheinen, das der rechtlichen Regelung vorausgeht und an die Rechtsordnung fordernd herantritt“⁹¹. Die tendenziell weniger konkrete Behandlung des Interesses zeigt sich auch im Deutschen Corporate Governance Kodex, in dem der sehr allgemeine Ausdruck „Belange“ zur Konkretisierung des Unternehmensinteresses verwendet wird⁹², ohne dass dieser jedoch seinerseits definiert wird.

Unbeschadet der noch zu führenden inhaltlichen Untersuchung kann auf formaler Ebene festgehalten werden, dass Ziele einen hohen Konkretisierungsgrad aufweisen, während dies bei Interessen nicht der Fall ist. Bei Zielen weisen die drei Dimensionen „Inhalt“, „Ausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ demnach einen hohen Konkretisierungsgrad auf. Interessen hingegen geben keine Auskunft über konkrete Inhalte. Ihr Inhalt ist vielmehr allgemeiner Natur. Aufgrund der geringen Bestimmtheit des Inhalts von Interessen ist bei diesen das Ausmaß und der zeitliche Bezug typischerweise nicht spezifiziert.

Dieser formale Unterschied zwischen Zielen und Interessen findet sich auch in der auf DAHRENDORF (1972) zurückgehenden, soziologisch geprägten Differenzierung in manifeste und latente Interessen⁹³, auf die im Folgenden zur weiteren Strukturierung zurückgegriffen werden soll.

⁸⁷ Für einen umfassenden Überblick siehe z. B. Kreklow, K. (2014), S. 137-166.

⁸⁸ Vgl. Jürgenmeyer, M. (1984), S. 136.

⁸⁹ Vgl. Jürgenmeyer, M. (1984), S. 136; Metten, M. (2010), S. 65.

⁹⁰ Im Gegensatz zum ansonsten diesem Beitrag zugrunde liegenden Gesellschaftsverständnis ist an dieser Stelle die Gesellschaft aus soziologischer Perspektive gemeint.

⁹¹ Jürgenmeyer, M. (1984), S. 136 und vgl. die dort angegebene Literatur.

⁹² Vgl. Regierungskommission (2015), S. 6.

⁹³ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 47-63.

Latente Interessen umfassen „bestehende, relativ vage, größeren Aggregaten von Menschen auf Grund ihrer gemeinsamen sozialen Situation eigene Wünsche, Ziele, Vorstellungen“⁹⁴. „Sie haben einen quasi-objektiven Charakter, insofern sie sich eben aus der objektiven, d. h. wirtschaftlich-sozialen Situation von ‚Massen‘ deduzieren, durch direkte Befragung der betroffenen Personen aber nicht ermitteln lassen.“⁹⁵ Es ist davon auszugehen, dass sich die latenten Interessen psychologisch schwer greifen lassen⁹⁶, sodass es sich also um unterstellte Interessen handelt. Das Ableiten erwarteter Interessen setzt voraus, dass die Situation einer Gruppe analytisch auf ein motivierendes Prinzip bezogen wird, das jenseits der gesellschaftlichen Ordnung liegt.⁹⁷ Erwartete Interessen sind den Betroffenen in aller Regel nicht unbewusst.⁹⁸ Die Interessen äußern sich „vielmehr gewöhnlich als halbbewusste, oft diffuse Gefühle der Befriedigung oder Unbefriedigung, der Zufriedenheit oder Aggressivität“⁹⁹. Latente Interessen sind damit auch tatsächlich vorzufinden¹⁰⁰.

Manifeste Interessen sind dagegen „die kollektiv formulierten, bewußten und artikulierten Interessen der jeweils organisierten Gruppe“¹⁰¹. „Manifeste Interessen bezeichnen [demnach] die ausdrücklichen Ziele organisierter Gruppen.“¹⁰² Es sind „alle bewußten Verhaltensorientierungen, die eine Gegensatzbeziehung zwischen

⁹⁴ Dahrendorf, R. (1972), S. 59. THIBAUT (2010) charakterisiert die latenten Interessen Bezug nehmend auf DAHRENDORF auch als „Orientierungen, die unorganisierten Trägern gemeinsamer Rollen [...] zugeschrieben werden können“ (Thibaut, B. (2010), S. 566).

⁹⁵ Dahrendorf, R. (1972), S. 59. DAHRENDORF (1972) führt als anschauliches Beispiel die Arbeiter der frühen Industriegesellschaft an, denen infolge des Wertsystems dieser Gesellschaft kein Recht auf Lohnerhöhung zustand. Für den Fall, dass diese dadurch in größere Not gerieten, ist aus soziologischer Perspektive zu erwarten, dass die betreffenden Arbeiter ein Interesse an einem veränderten Wertsystem hatten, auch wenn sich dieser Wunsch noch nicht in einem manifesten Interesse geäußert hat. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁶ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁷ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59. In Fortführung des Arbeiterbeispiels kann also dann auf ein Interesse der Arbeiter an einer Veränderung des Wertsystems geschlossen werden, wenn vorausgesetzt wird, dass die betreffenden Arbeiter an sozialem Wohlbefinden interessiert sind. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁸ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

⁹⁹ Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

¹⁰⁰ Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

¹⁰¹ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 187. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 58.

¹⁰² Dahrendorf, R. (1972), S. 58.

zwei Gruppen von Personen begründen“¹⁰³. Manifeste Interessen werden „über Prozesse der Interessenorganisation Gegenstand gesellschaftl[icher] und polit[ischer] Auseinandersetzungen“¹⁰⁴.

Latente Interessen „unterscheiden sich von den manifesten Interessen dadurch, daß sie (1) ihre präzise Formulierung noch nicht gefunden haben und (2) unbestimmten Aggregaten von Menschen, nicht allein organisierten Gruppen gemeinsam sind“¹⁰⁵. Die Voraussetzungen für die Transformation von latenten in manifeste Interessen sind Kommunikation und Organisation¹⁰⁶. Nur durch die Kommunikation ist die Gruppenbildung überhaupt möglich¹⁰⁷. Derart organisierte Gruppen wären beispielsweise Gewerkschaften. Im Zusammenhang mit der Transformation von latenten in manifeste Interessen ist allerdings davon auszugehen, dass die latenten Interessen im Zuge der Entwicklung der manifesten Interessen nicht aufhören zu existieren, sondern hintergründig weiter diffus vorhanden sind.

Anknüpfend an die Differenzierung in manifeste und latente Interessen unterscheidet DAHRENDORF (1979) **Interessengruppen** und **Quasigruppen**¹⁰⁸. „Interessengruppen sind im Gegensatz zu Quasigruppen organisierte Einheiten wie Parteien oder Gewerkschaften.“¹⁰⁹ Interessengruppen zeichnen sich neben ihrer Organisation durch gleiche manifeste Interessen aus¹¹⁰. Quasigruppen hingegen „stellen Aggregate sämtlicher Träger von sozialen Positionen mit gleichen latenten Interessen dar, die aber nicht organisiert sind“¹¹¹. Es sind fiktiv gebildete Gruppen mit einer beschreibbaren Struktur¹¹².

Die in dem hier untersuchten Kontext besonders interessierenden Stakeholdergruppen können nach diesen Ausführungen sowohl als Interessengruppen als auch

¹⁰³ Dahrendorf, R. (1957), S. 204; Niedenzu, H.-J. (2007), S. 184.

¹⁰⁴ Thibaut, B. (2010), S. 566.

¹⁰⁵ Dahrendorf, R. (1972), S. 59.

¹⁰⁶ Vgl. Thibaut, B. (2010), S. 566.

¹⁰⁷ Vgl. Niedenzu, H.-J. (2007), S. 183.

¹⁰⁸ Vgl. Dahrendorf, R. (1979), S. 116.

¹⁰⁹ Dahrendorf, R. (1979), S. 116.

¹¹⁰ Vgl. Dahrendorf, R. (1957), S. 204; Niedenzu, H.-J. (2007), S. 184.

¹¹¹ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 183; in der Quelle teilweise hervorgehoben. Vgl. Dahrendorf, R. (1957), S. 204.

¹¹² Vgl. Niedenzu, H.-J. (2007), S. 183.

als Quasigruppen in Erscheinung treten und damit auch sowohl manifeste als auch latente Interessen aufweisen. Eine entsprechende Differenzierung erscheint dabei auch innerhalb einer Stakeholdergruppe möglich. So könnten z. B. in der Gruppe der Eigenkapitalgeber institutionelle Anleger mit konkreten, manifesten Interessen als Interessengruppe ihre Ansprüche an die Unternehmensleitung herantragen, während die große Zahl privater Kleinaktionäre keine „kollektiv formulierten, bewußten und artikulierten Interessen“¹¹³ aufweist und daher als Quasigruppe einzuordnen wäre.

Überträgt man die Überlegungen DAHRENDORFS auf die hier verwendete Terminologie, so legen die Ausführungen nahe, manifeste Interessen mit Zielen und latente Interessen mit Interessen im zuvor behandelten Sinn gleichzusetzen. Als Überbegriff dient die Bezeichnung „Ansprüche“. Die derart abgegrenzten Begriffe „Ziele“ und „Interessen“ sind allerdings nicht als dichotome Ausprägungen von Ansprüchen zu verstehen, sondern vielmehr als Endbereiche eines **Anspruchskontinuums**. Der Bereich zwischen diesen beiden Endbereichen wird als „Anliegen“ bezeichnet. Anzumerken ist, dass die Grenzen dieser drei Bereiche nicht präzise definiert werden können. Für den Fall, dass die Konkretisierung des Inhalts, des Ausmaßes und des zeitlichen Bezugs eines Anspruchs gering ist, handelt es sich um ein Interesse, wobei ein Mindestkonkretisierungsgrad zumindest des Inhalts notwendig ist, während das Ausmaß und der zeitliche Bezug auch gänzlich unklar sein können. Ein Interesse geht in ein Anliegen über, sobald der Inhalt, das Ausmaß oder der zeitliche Bezug eine erhöhte Konkretisierung aufweisen. Weisen der Inhalt, das Ausmaß und der zeitliche Bezug des Anspruchs gleichzeitig eine hohe Konkretisierung auf, ist von einem Ziel zu sprechen. Interessen sind immer normativ, Anliegen immer strategisch und Ziele immer operativ.

Formalansprüche weisen bereits eine überkritische Konkretisierung auf. Damit gibt es keine Formalinteressen, sondern nur Formalanliegen und Formalziele. Im Falle von Interessen kann es sich ausschließlich um Sach-Interessen handeln.

Abbildung 2 veranschaulicht das Anspruchskontinuum.

¹¹³ Niedenzu, H.-J. (2007), S. 187. Vgl. Dahrendorf, R. (1972), S. 58.

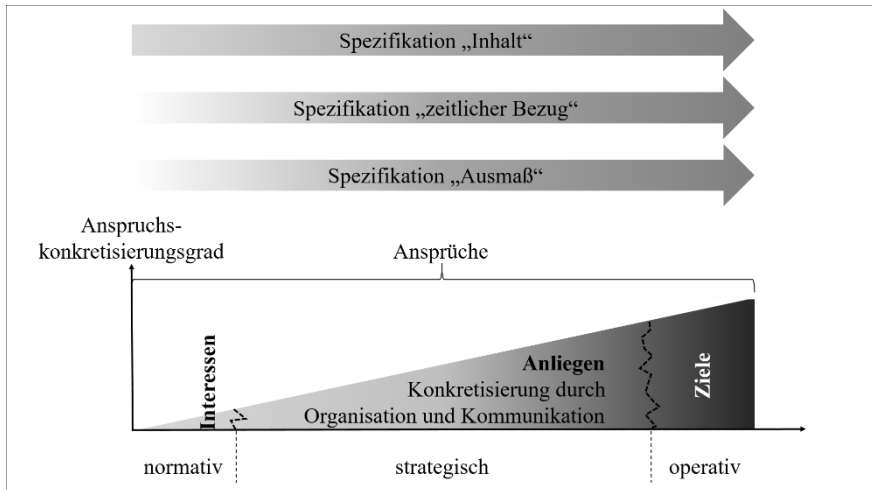


Abbildung 2: Anspruchscontinuum

Da Individuen oder Gruppen im Regelfall mehrere Ansprüche gleichzeitig haben, bedarf es einer Auseinandersetzung mit den **Anspruchsbeziehungen**. Nach HUBIG (2009) lassen sich zwischen Zielen Interdependenz-, Instrumental- und Präferenzrelationen unterscheiden¹¹⁴. „Interdependenzrelationen geben an, ob und in welcher Form die Realisierung eines Ziels die Verwirklichung anderer Ziele beeinflusst. Sie stellen ein Maß der Zielverträglichkeit dar [...]“¹¹⁵ Die Interdependenzrelationen lassen sich in die fünf Stufen Zielantinomie, Zielkonkurrenz, Zielneutralität, Zielkomplementarität und Zielidentität einteilen.¹¹⁶ Instrumentalbeziehungen ergeben sich bei Zielkomplementarität und Zielidentität. Zwischen komplementären (und zwischen identischen) Zielen besteht eine Ursache-Wirkungs-Beziehung. Die Verfolgung eines Ziels wirkt sich demnach positiv auf andere Ziele aus. Die beeinflussten Ziele stellen Oberziele dar, die beeinflussenden Ziele dagegen Unterziele. Die Zielidentität ist als Spezialfall der Zielkomplementarität zu sehen. Ziele, die inhaltlich identisch sind und sich lediglich in Bezug auf die

¹¹⁴ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 57.

¹¹⁵ Hubig, L. (2009), S. 57.

¹¹⁶ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 57-58.

Dimensionen „Ausmaß“ und „zeitlicher Bezug“ unterscheiden, sind als zielverträglich zu betrachten. Präferenzrelationen sind bei Zielantinomie und Zielkonkurrenz zu beachten. Sie stellen zwischen den Zielen eine Rangfolge dar und differenzieren in Haupt- und Nebenziele. Der Extremfall der Zielantinomie verlangt eine Entscheidung für ein Ziel und damit gegen ein anderes Ziel.¹¹⁷ Zur Veranschaulichung dient Abbildung 3.

Da diese Beziehungen bereits für den geringsten Konkretisierungsgrad von Ansprüchen auftreten können, sind diese Überlegungen nicht auf Ziele beschränkt, sondern können auch auf Interessen und Anliegen und damit alle Ansprüche übertragen werden.

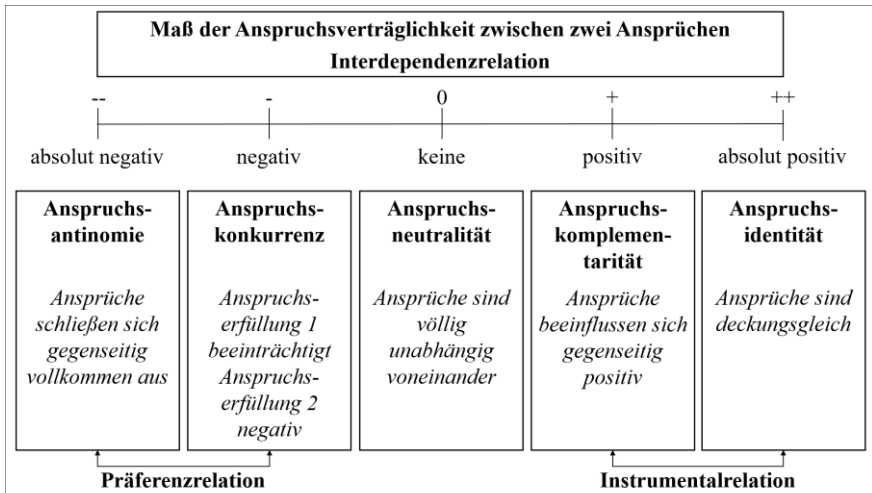


Abbildung 3: Anspruchsbeziehungen¹¹⁸

¹¹⁷ Vgl. Hubig, L. (2009), S. 58-59.

¹¹⁸ In Anlehnung an Hubig, L. (2009), S. 58. Im Vergleich zu HUBIGS Abbildung wird lediglich der Zielbegriff durch den Anspruchs begriff ersetzt. Vgl. auch Thommen, J.-P. / Achleitner, A.-K. (2012), S. 120-121.

2.3 Unternehmensziele und ihre Abgrenzung vom Unternehmensinteresse und von Unternehmensanliegen

Nachdem in den beiden vorangegangenen Kapiteln 2.1 und 2.2 einerseits auf ein Unternehmensverständnis und andererseits auf ein Verständnis von Zielen und auf ihre Abgrenzung von Interessen und Anliegen eingegangen wurde, wird basierend auf diesen Grundlagen ein Verständnis von Unternehmenszielen abgeleitet, die zudem vom Unternehmensinteresse und den Unternehmensanliegen abgegrenzt werden.

Der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung nach CYERT/MARCH (1995) zufolge entstehen die Unternehmensziele aus Verhandlungs-, Kontroll- und Anpassungsprozessen¹¹⁹. Deren Erkenntnisse weisen also eindeutig darauf hin, dass die Annahme eines eigenständigen (obersten) Unternehmensziels der Gewinnmaximierung bzw. Shareholder-Value-Maximierung unzutreffend ist. Vielmehr wird deutlich, dass das Management die Ansprüche verschiedener Stakeholder berücksichtigt bzw. berücksichtigen muss, um den aus dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip hervorgehenden Unternehmenszweck der nachhaltigen Wertschöpfung erfüllen zu können. Fraglich ist, welche Ansprüche genau zu beachten sind. In jedem Fall ist eine Auseinandersetzung mit den Ansprüchen der Stakeholder des Unternehmens notwendig. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, wird das System „Unternehmen“ durch die Gesamtheit aus Aufsichtsrat, Vorstand (bzw. Unternehmensleitung) und den letzterem (bzw. letzterer) gegenüber weisungsgebundenen Stakeholdern sowie deren Beziehungen untereinander gebildet. Da das Management jedoch auch anderen Stakeholdern eine Rechenschaftspflicht in Bezug auf die Berücksichtigung von deren Ansprüchen zu erfüllen hat, ist zu diskutieren, ob und in welchem Umfang im Rahmen eines operativen, strategischen oder normativen Managements auch andere Stakeholder zu berücksichtigen sind.

Für das Management ist daher **Wissen hinsichtlich der Ansprüche der Stakeholder** von zentraler Bedeutung. Konkret muss es die Inhalte der formalen und

¹¹⁹ Vgl. Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 32-40.

sachlichen Ansprüche der verschiedenen Stakeholder kennen und darüber hinaus wissen, wie sich seine Entscheidungen auf deren Anspruchserfüllung auswirken¹²⁰. Nach HILL/JONES (1992) können die einzelnen Stakeholder unter anderem folgende Ansprüche haben:

“Stockholders provide the firm with capital. In exchange, they expect the firm to maximize the risk-adjusted return on their investment. Creditors provide the firm with finance and in exchange expect their loans to be repaid on schedule. Managers and employees provide the firm with time, skills, and human capital commitments. In exchange, they expect fair income and adequate working conditions. Customers supply the firm with revenues and expect value for money in exchange. Suppliers provide the firm with inputs and seek fair prices and dependable buyers in exchange. Local communities provide the firm with locations, a local infrastructure, and perhaps favourable tax treatment. In exchange, they expect corporate citizens who enhance and/or do not damage the quality of life. The general public, as tax payers, provides the firm with a national infrastructure. In exchange, they expect corporate citizens who enhance and/or do not damage the quality of life and do not violate the rules of the game establishes by the public through their legislative agents.”¹²¹

Das (sekundäre) Wissen hinsichtlich der Stakeholder-Ansprüche und der Auswirkungen von Entscheidungen des Managements auf deren Erfüllung ist in einem Unternehmen an unterschiedlichen Stellen institutionalisiert. So verfügt die Beschaffungsabteilung über das Wissen bezüglich der Ansprüche der Lieferanten, die Finanzabteilung bzw. die Bilanzbuchhaltung über das Wissen bezüglich der Ansprüche der Fremdkapitalgeber, die Steuerabteilung über das Wissen bezüglich der Ansprüche des Staates und die Marketingabteilung über das Wissen bezüglich der Ansprüche der Käufer. Das Wissen über die „Ansprüche“ der natürlichen Umwelt, das insbesondere im Hinblick auf die Legitimation unternehmerischer Handlungen von Bedeutung ist, kann von einem Umweltschutzbeauftragten institutionalisiert werden. Als Träger des Wissens über die Ansprüche der Mitarbeiter, die

¹²⁰ Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 22; Lingnau, V. (2010), S. 14; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 15.

¹²¹ Hill, C. W. L. / Jones, T. M. (1992), S. 133.

im Zusammenhang mit unternehmerischen Anreizsystemen von besonderer Bedeutung sind, kann die Personalabteilung identifiziert werden.¹²²

Über das Wissen bezüglich der Ansprüche der Eigenkapitalgeber verfügt der eigenkapitalgeberorientierten Controllingkonzeption nach LINGNAU (2009)¹²³ zufolge das **Controlling**¹²⁴, dessen institutionaler und funktionaler Komponente folgende Definition zugrunde liegt¹²⁵: Das Controlling ist Träger des Wissens über die (formalzielorientierten) Ansprüche der Eigenkapitalgeber und bringt dieses (aus Sicht des Managements sekundäre) Wissen in die Problemlösungsprozesse innerhalb der Organisation ein¹²⁶.

Dabei wird in der Regel das **gemeinsame Ziel der Unternehmenswertmaximierung für die Eigenkapitalgeber** unterstellt¹²⁷, was jedoch einer differenzierteren Betrachtung bedarf. Mit BREID (1995) und LORSON (2004) kann davon ausgegangen werden, dass Eigenkapitalgeber bei Vorliegen eines unvollkommenen Kapitalmarktes keinen einstimmig präferierten Anspruch haben und selbst bei Vorliegen eines vollkommenen Kapitalmarktes¹²⁸ noch zusätzliche Voraussetzungen er-

¹²² Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 22-24; Lingnau, V. (2010), S. 14; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 15.

¹²³ Vgl. Lingnau, V. (2009).

¹²⁴ Das Verständnis von Controlling ist in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis keineswegs einheitlich, weshalb an dieser Stelle zusätzliche Erläuterungen notwendig sind. Vgl. zum Rationalitätssicherungsorientierten Controllingansatz Weber, J. / Schäffer, U. (2014) und vgl. zu koordinationsorientierten Controllingansätzen Horváth, P. (2015); Küpper, H.-U. et al. (2013). Zu einer Kritik am Rationalitätssicherungsorientierten Ansatz vgl. Lingnau, V. (2008), S. 119-121. Zu einer Kritik an den koordinationsorientierten Ansätzen vgl. Lingnau, V. (2008), S. 113-118.

¹²⁵ Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 23-24; Lingnau, V. (2010), S. 14; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 15.

¹²⁶ Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 23-24; Lingnau, V. (2010), S. 14; Lingnau, V. et al. (2012), S. 2; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 15.

¹²⁷ Vgl. Kürsten, W. (2000), S. 362; Knorren, N. (1998), S. 1; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

¹²⁸ Nach BREUER (2012) kann ein vollkommener Kapitalmarkt durch drei zentrale Merkmale beschrieben werden (vgl. Breuer, W. (2012), S. 39-40): „1) Rationalverhalten aller Marktteilnehmer, wobei mehr Geld gegenüber weniger Geld vorgezogen werde, 2) Mengenanpasserverhalten aller Marktteilnehmer und 3) Abwesenheit von Informations- und sonstigen Transaktionskosten inklusive Steuern“ (Breuer, W. (2012), S. 40).

füllt sein müssen, damit für die Eigenkapitalgeber das gemeinsame Ziel der Marktwertmaximierung angenommen werden kann¹²⁹. Wie Abbildung 4 veranschaulicht, kann im Unsicherheitsfall nur dann von der Marktwertmaximierung als einstimmig präferiertem Anspruch der Eigenkapitalgeber ausgegangen werden, wenn die Competitivy- und die Spanning-Bedingung erfüllt sind¹³⁰. Die Competitivy-Bedingung ist dann erfüllt, wenn neue Realinvestitionen keinen Einfluss auf die Preise umlaufender Wertpapiere haben. Gegeben ist dies, wenn Unternehmen als Mengenanpasser aufgefasst werden.¹³¹ Überwiegend erfüllt sein kann die Competitivy-Bedingung vor allem dann, „wenn das angestrebte Investitions- und Finanzierungsprogramm klein im Vergleich zu den insgesamt am Kapitalmarkt gehandelten Volumina ist“¹³², während eine gänzliche Erfüllung realitär nicht möglich erscheint: „Natürlich kann die Competitivy-Bedingung für ein Investitionsprogramm mit von Null verschiedenen Zahlungskonsequenzen realitär nur näherungsweise erfüllt sein.“¹³³ Damit die Spanning-Bedingung erfüllt ist, müssen sich, anders als auf einem vollständigen Kapitalmarkt¹³⁴, Renditen bestehender Investitionsalternativen lediglich durch handelbare Wertpapiere nachbilden lassen¹³⁵. Anders ausgedrückt kann die Spanning-Bedingung als erfüllt betrachtet werden, „wenn die in Erwägung gezogenen Kapitalbudgets mit den von ihnen verursachten Zahlungskonsequenzen durch die bereits am Kapitalmarkt gehandelten Zahlungsströme ‚aufgespannt‘ werden“¹³⁶. Verletzt ist die Spanning-Bedingung also etwa dann, wenn ein Eigenkapitalgeber ein Kapitalbudget mit solchen Zahlungsströmen präferiert, die ein marktwertmaximierendes Kapitalbudget gar nicht beinhaltet. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn ein solches alterna-

¹²⁹ Vgl. Bredt, V. (1995), S. 834-836; Lorson, P. (2004), S. 160-165.

¹³⁰ Vgl. Bredt, V. (1995), S. 835; Lorson, P. (2004), S. 861.

¹³¹ Vgl. Lorson, P. (2004), S. 163.

¹³² Breuer, W. (2001), S. 167; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

¹³³ Breuer, W. (2001), S. 168; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

¹³⁴ „Vollständig ist ein Kapitalmarkt dann, wenn Märkte für finanzielle Ansprüche existieren, mit deren Hilfe die Marktteilnehmer einen Konsumstrom realisieren können, der ihren persönlichen Präferenzen in zeitlicher Hinsicht und im Hinblick auf das damit verbundene Risiko entspricht“ (Lorson, P. (2004), S. 163).

¹³⁵ Vgl. Lorson, P. (2004), S. 163. LORSON (2004) bezieht sich auf Eichberger, J. / Harper, I. R. (1997), S. 101.

¹³⁶ Breuer, W. (2001), S. 165-166.

tives Kapitalbudget bislang am Kapitalmarkt nicht verfügbare Risikoeigenschaften hat und die damit verbundene Zahlungsstruktur für einen Eigenkapitalgeber attraktiv ist.¹³⁷ Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass zeitliche Präferenzen von Eigenkapitalgebern zu einer Verletzung der Spanning-Bedingung führen können. So ist es denkbar, dass Eigenkapitalgeber in bestimmten Fällen ein Kapitalbudget mit geringerem Barwert bevorzugen, da sie einen früheren Zufluss an bestimmten Zahlungsströmen präferieren. Insgesamt lässt sich festhalten, dass es in jedem Einzelfall einer Beurteilung der Frage bedarf, ob die Spanning- und die Competitivity-Bedingung in hinreichendem Maße erfüllt sind, um (in heuristischer Weise) von dem einstimmig präferierten Ziel der Marktwertmaximierung seitens der Eigenkapitalgeber auszugehen. Dass jedoch alle Eigenkapitalgeber das Ziel der Marktwertmaximierung teilen, erscheint nach den gerade diskutierten Aspekten nicht realistisch.

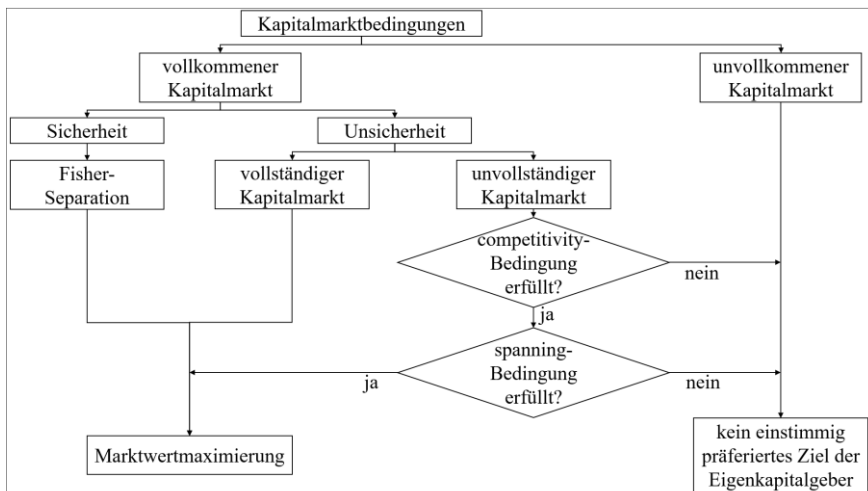


Abbildung 4: Kapitalmarktbedingungen und ihre Bedeutung für die Marktwertmaximierung als Ziel der Eigenkapitalgeber¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Breuer, W. (2001), S. 165.

¹³⁸ Vgl. Breid, V. (1995), S. 835; Lorson, P. (2004), S. 861. Die Abbildung ist fast unverändert aus diesen Quellen übernommen.

Wenn die Eigenkapitalwertmaximierung nicht das gemeinsame Ziel aller Eigenkapitalgeber ist, stellt sich zwangsläufig die Frage nach den tatsächlichen Zielen von Eigenkapitalgebern. Eine differenzierte Betrachtung ergibt, dass Eigenkapitalgeber in der Praxis keineswegs eine homogene Anspruchsgruppe darstellen¹³⁹, wie auch folgende Zitate exemplarisch deutlich machen:

“Just as companies have different characteristics, so do investors. Some people buy shares because they want a regular income. Some people buy shares because they want to see their capital appreciate significantly. Some investors are extremely cautious; others prefer taking risks.”¹⁴⁰

“Over time, most shares will generate reasonable returns but different investors have different timeframes and the longer shares are held, the more opportunity they have to perform.”¹⁴¹

Es zeigt sich, dass sich Eigenkapitalgeber mitunter bezüglich ihrer Risikoeinstellungen und ihrer zeitlichen Vorstellungen unterscheiden. Gemeinsam ist allen Eigenkapitalgebern ganz offensichtlich der Anspruch auf eine Eigenkapitalerhöhung, wobei diese für unterschiedliche Eigenkapitalgebertypen auf verschiedene Weisen entstehen kann. Daher kann auch die Eigenkapitalwerterhöhung des einen Eigenkapitalgebers – z. B. je nach Risikoneigung und daraus resultierendem Kalkulationszins sowie zeitlichen Vorstellungen – eine Eigenkapitalwertminderung eines anderen Eigenkapitalgebers bedeuten.

Neben der (Kern-)Funktion des Controllings, dem Management Wissen über die Ansprüche der Eigenkapitalgeber zur Verfügung zu stellen, lassen sich in der Empirie weitere Controllingaufgaben beobachten¹⁴². So ist es geradezu typisch für einen Controller, dass er eine Vielzahl unterschiedlichster Aufgaben wahrnimmt¹⁴³, “for which his training and experience have especially qualified him”¹⁴⁴.

¹³⁹ Vgl. Lingnau, V. / Härtel, I. (2014), S. 9-16.

¹⁴⁰ London Stock Exchange (2016).

¹⁴¹ London Stock Exchange (2016).

¹⁴² Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 16; Lingnau, V. (2010), S. 15.

¹⁴³ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 16; Lingnau, V. (2010), S. 15.

¹⁴⁴ Jackson, J. H. (1949), S. 23.

Damit können Controller Aufgaben wahrnehmen, die entweder direkt oder indirekt oder überhaupt nicht auf eine Eigenkapitalgeberorientierung zurückgeführt werden können. Die beobachtbaren Ausprägungen des „real existierenden Phänomens Controlling“ stellen sich demnach äußerst vielfältig dar. Die Wahrnehmung von Aufgaben, die zwar über die (Kern-)Funktion des Controllings hinausgehen, aber dennoch eine hinreichende Nähe zum Controllingkern aufweisen, wird in dieser Arbeit (funktional) mit dem Terminus „Controlling im weiteren Sinne“ [i. w. S.] belegt. Eine hinreichende Nähe zum Controllingkern wird dabei insbesondere solchen Aufgaben bescheinigt, die einen Bezug zum Rechnungswesen aufweisen. Ein Argument für die Berücksichtigung allgemeiner rechnungswesenspezifischer Aufgaben im Rahmen eines Controllings i. w. S. könnte die Entwicklung des Controllings sein, da das Rechnungswesen nicht selten als „Keimzelle“ der Controllingentwicklung angesehen wird.¹⁴⁵ Im Rahmen eines solchen erweiterten Verständnisses kann die Funktion des Controllings darin gesehen werden, sekundäres Wissen darüber zur Verfügung zu stellen, wie Maßnahmen des Managements die finanziellen Ansprüche eines Unternehmens beeinflussen¹⁴⁶.

Die Ansprüche der Eigenkapitalgeber und allgemeine finanzielle Ansprüche haben in einem Unternehmen regelmäßig eine herausragende Bedeutung, womit auch eine hohe Bedeutung des Controllings einhergeht. Die exponierte Stellung der Eigenkapitalgeber zeigt sich besonders in Form der relativ stark verbreiteten Shareholder-Value-Orientierung. Auch ein Blick auf die Struktur einer Aktiengesellschaft liefert Hinweise auf eine dominierende Rolle der Eigenkapitalgeber unter den Stakeholdern¹⁴⁷. Eine deutsche Aktiengesellschaft hat drei Organe, die Hauptversammlung, den Aufsichtsrat und den Vorstand¹⁴⁸. In der Hauptversammlung sind die Aktionäre einer Aktiengesellschaft vertreten¹⁴⁹. In deren Rahmen wählen die Aktionäre die Mitglieder des Aufsichtsrates. Im Aufsichtsrat befinden sich in jedem Fall Vertreter der Aktionäre. Hat ein Unternehmen mehr als 500

¹⁴⁵ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 16; Lingnau, V. (2010), S. 15-16.

¹⁴⁶ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 16.

¹⁴⁷ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

¹⁴⁸ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5; Regierungskommission (2015).

¹⁴⁹ Vgl. Regierungskommission (2015), S. 3-4; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

Arbeitnehmer in Deutschland, setzt sich der Aufsichtsrat auch zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen. Beschäftigt ein Unternehmen mehr als 2000 Arbeitnehmer in Deutschland, besteht der Aufsichtsrat zur Hälfte aus Vertretern der Arbeitnehmer, wobei dann der Aufsichtsratsvorsitzende, der praktisch immer ein Vertreter der Aktionäre ist, mit einem Zweitstimmrecht ausgestattet ist, das die Beschlussfassung entscheiden kann. Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, den Vorstand zu bestellen, zu überwachen und zu beraten. Außerdem ist er in bedeutsame Entscheidungen unmittelbar eingebunden.¹⁵⁰ Der Vorstand arbeitet eng mit dem Aufsichtsrat zusammen und stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit diesem ab¹⁵¹. Da der Aufsichtsrat die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder festzusetzen hat¹⁵², wie § 87 AktG vorschreibt, und die Aktionäre im Aufsichtsrat die Mehrheit haben und die Hauptversammlung gemäß § 120 Absatz 4 AktG über die Billigung der Vergütung der Vorstandsmitglieder beschließen kann, ist in Aktiengesellschaften eine dominante Stellung der Ziele der Aktionäre wohl nicht von der Hand zu weisen. Damit kann auch davon ausgegangen werden, dass in einer Aktiengesellschaft die Ziele der Aktionäre bei der Festlegung der Unternehmensziele eine dominante Rolle spielen.¹⁵³

Eine hohe Bedeutung finanzieller Ansprüche zeigt sich etwa in einer Studie von FISCHER/RÖDL (2007). Demnach befinden sich mit den Zieldimensionen „Ergebnis“, „Kosten“ und „Unternehmenswert“ drei finanzielle Ziele unter den fünf bedeutsamsten Zielen der befragten deutschen Unternehmen. Ihre Bedeutung wird von den Unternehmen zwischen „wichtig“ und „sehr wichtig“ eingestuft.¹⁵⁴ Eine derartige Bedeutung finanzieller Ansprüche ist angesichts des zugrunde liegenden Unternehmensverständnisses nicht überraschend. So werden in dieser Arbeit Unternehmen als Organisationen aufgefasst, in denen die Entscheidungen über den

¹⁵⁰ Vgl. Regierungskommission (2015), S. 1; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

¹⁵¹ Vgl. Regierungskommission (2015), S. 4; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

¹⁵² Vgl. Regierungskommission (2015), S. 7; Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

¹⁵³ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 5.

¹⁵⁴ Vgl. Fischer, T. M. / Rödl, K. (2007), S. 9. Die Zieldimensionen „Kunden“ und „Mitarbeiter“ komplettieren die fünf bedeutsamsten Ziele der befragten Unternehmen.

Einsatz knapper Güter auf Basis des erwerbswirtschaftlichen Prinzips, das durch nachhaltige Wertschöpfung konkretisiert ist, getroffen werden¹⁵⁵.

Um die Unternehmensziele inhaltlich präzisieren zu können und sie von dem Unternehmensinteresse und den Unternehmensanliegen abgrenzen zu können, bieten sich verschiedene **Differenzierungen der Ansprüche von Stakeholdern** an. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Die erste Differenzierung bezieht sich auf die Standpunkte der einzelnen Stakeholder gegenüber der nachhaltigen Wertschöpfung, d. h. dem Unternehmenszweck. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, drei Gruppen von Stakeholdern zu unterscheiden: **Konkurrenten**, **Entstehungs-Stakeholder** und **Verteilungs-Stakeholder**. Zu den Entstehungs-Stakeholdern gehören mit den Lieferanten und Kunden diejenigen Stakeholder, die an der Entstehung der Wertschöpfung beteiligt sind. Zu den Verteilungs-Stakeholdern gehören mit den Mitarbeitern, den Eigenkapitalgebern, den Fremdkapitalgebern und dem Staat bzw. der Gesellschaft diejenigen Stakeholder, unter denen die Wertschöpfung oder ein Teil von ihr aufgeteilt wird. Wertschöpfung ist als Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens anzusehen, an dem alle Stakeholder mit Ausnahme der Konkurrenten interessiert sind. Da Konkurrenten nicht am Überleben anderer Unternehmen interessiert sind, haben sie auch kein Anliegen darin, dass diese Wertschöpfung erwirtschaften. Für Lieferanten ist grundsätzlich eine Erhöhung der Wertschöpfung (ihres Kunden) kein Anliegen. Eine Reduzierung der Vorleistungen ist für die Lieferanten naturgemäß daher kein Anliegen, da dadurch ihr Einkommensanteil sinkt und gleichzeitig ihre eigene Gesamtleistung, was sich nun wiederum negativ auf ihre eigene Wertschöpfung auswirkt. Einer Erhöhung der Gesamtleistung (ihres Kunden) dürften sie indifferent gegenüber sein. Auch für Kunden ist eine Erhöhung der Wertschöpfung (ihres Lieferanten) kein Anliegen. Einer Reduzierung der Vorleistungen dürften sie indifferent gegenüber stehen. Eine Erhöhung der Gesamtleistung kann nicht ihr Anliegen sein, da die Lieferungen für sie Vorleistungen darstellen, die ihre eigene Wertschöpfung verringern. Die Entstehungs-Stake-

¹⁵⁵ Vgl. Kapitel 2.1.

holder (Lieferanten und Kunden) haben allerdings das Anliegen, dass das Unternehmen eine überlebenskritische Mindestwertschöpfung erzielt, ohne die das Überleben des Unternehmens gefährdet wäre und sie ihre Stakeholder-Eigenschaft verlieren würden. An einer möglichst hohen oder auch maximalen Wertschöpfung haben nur die Verteilungs-Stakeholder ein Anliegen. Der obere Formalanspruch der Verteilungs-Stakeholder besteht darin, einen möglichst hohen Anteil an der erwirtschafteten Wertschöpfung zu erhalten. Konkurrenten, Lieferanten und Kunden sind selbst Wertschöpfungseinheiten. Ihr oberes Formalziel bezieht sich demzufolge auf die eigene Wertschöpfung.

Zur weiteren Differenzierung der Ansprüche der verschiedenen Stakeholder eignen sich darüber hinaus die Ansätze nach MITCHELL/AGLE/WOOD (1997)¹⁵⁶ und PETER ULRICH (2008)¹⁵⁷.

MITCHELL/AGLE/WOOD (1997) beschreiben Stakeholder anhand von drei Kriterien¹⁵⁸. Das erste Kriterium ist die **Macht** (power)¹⁵⁹ der Stakeholder, das Unternehmen zu beeinflussen¹⁶⁰. “‘Power‘ (*Macht*) is the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests.”¹⁶¹

Das zweite Kriterium ist **Legitimität** (legitimacy) der Beziehung der Stakeholder zum Unternehmen¹⁶². Bezüglich eines Verständnisses von Legitimität wird explizit nicht auf ein juristisches Verständnis Bezug genommen, wonach „die Legiti-

¹⁵⁶ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997).

¹⁵⁷ Vgl. Ulrich, P. (2008), insbesondere S. 477-479.

¹⁵⁸ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854.

¹⁵⁹ In sozialen Systemen kann unter anderem zwischen vertikaler und horizontaler Macht sowie zwischen zwischenmenschlicher Macht und Machtbeziehungen zwischen organisationalen Einheiten unterschieden werden. Vgl. Salancik, G. R. / Pfeffer, J. (1974), S. 453.

¹⁶⁰ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854. Wörtliches Zitat (Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854): “... (1) the stakeholder’s power to influence the firm”.

¹⁶¹ Weber, M. (1947), S. 152. Die meisten späteren Definitionen sind, zumindest zum Teil, aus dieser Definition abgeleitet. Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 865.

¹⁶² Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854. Wörtliches Zitat (Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854): “... (2) the legitimacy of the stakeholder’s relationship with the firm”.

mität von Ansprüchen allein auf einer ordnungsgemäß von dazu befugten Körperschaften gesetzten Rechtsgrundlage [beruht]“¹⁶³. Vielmehr wird von einem philosophisch-ethischen Verständnis von Legitimität ausgegangen, „wonach alle [Ansprüche] legitim sind, für deren Anerkennung ‚gute Gründe‘ geltend gemacht werden können“¹⁶⁴. Vernunft, Gewissen oder öffentlicher Diskurs können als mögliche Instanzen gedeutet werden. Eine Handlung kann zwar durchaus legal, allerdings nicht legitim sein. Viele Ansprüche haben keinen expliziten Vertrag als Grundlage und sind damit nicht einklagbar, können allerdings dennoch legitim sein.¹⁶⁵ „Will man legitime von illegitimen [Ansprüchen] unterscheiden, ist die Inanspruchnahme verbindlicher ethischer Pflichten, Güter und Werte letztlich unverzichtbar [...]“¹⁶⁶. Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die Definition von Legitimität nach SUCHMAN (1995): „Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“¹⁶⁷

Das dritte Kriterium ist die **Dringlichkeit** (urgency) der Ansprüche der Stakeholder an das Unternehmen¹⁶⁸, die definiert wird „as the degree to which stakeholder claims call for immediate attention“¹⁶⁹.

Diese Kriterien finden in sehr ähnlicher Weise auch in PETER ULRICH (2008) Differenzierung in ein machstrategisches und normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept Eingang¹⁷⁰.

Bei einem **machstrategischen Anspruchsgruppenkonzept** werden „[a]ls Stakeholder [...] alle Gruppen bezeichnet, die ein Einflusspotenzial gegenüber [dem

¹⁶³ Göbel, E. (2013), S. 137; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

¹⁶⁴ Göbel, E. (2013), S. 137; in der Quelle teilweise hervorgehoben. GÖBEL (2013) verwendet die Bezeichnung „Anliegen“ anstelle von „Ansprüchen“.

¹⁶⁵ Vgl. Göbel, E. (2013), S. 137-138.

¹⁶⁶ Göbel, E. (2013), S. 138. GÖBEL (2013) verwendet die Bezeichnung „Interessen“ anstelle von „Ansprüchen“.

¹⁶⁷ Suchman, M. C. (1995), S. 574; in der Quelle hervorgehoben. Vgl. auch die dort angegebene Literatur.

¹⁶⁸ Vgl. Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854. Wörtliches Zitat (Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 854): „... (3) the *urgency* of the stakeholder's claim on the firm“.

¹⁶⁹ Mitchell, R. K. / Agle, B. R. / Wood, D. J. (1997), S. 867.

¹⁷⁰ Vgl. Ulrich, P. (2008), insbesondere S. 477-479.

Unternehmen^{171]} haben, sei es aufgrund ihrer Verfügungsmacht über bestimmte knappe Ressourcen oder aufgrund ihrer Sanktionsmacht (Drohpotenzial) für den Fall, dass sich [das Unternehmen^{172]} ihren Ansprüchen nicht beugt“¹⁷³. Innerhalb dieses Anspruchsgruppenkonzeptes unterscheidet PETER ULRICH (2008) eine engere Variante, bei der nur Anspruchsträger betrachtet werden, die aktuell wirk-same Macht gegenüber dem Unternehmen haben, und eine umfassendere Vari-ante, bei der alle vom unternehmerischen Handeln mittelbar oder unmittelbar be-troffenen Anspruchsgruppen berücksichtigt werden, unabhängig davon, ob sie ihre Ansprüche gegenüber dem Unternehmen aktuell wirkungsvoll vorbringen können¹⁷⁴. Anhand dieser Unterteilung in eine engere und eine umfassendere Va-riante kommt auch das Merkmal „Dringlichkeit“ implizit zur Geltung.

Nach dem machstrategischen Anspruchsgruppenkonzept kann in Anlehnung an SCHOLZ (1987) zwischen relevanten und nicht relevanten Stakeholdern differen-ziert werden¹⁷⁵. Relevante Stakeholder weisen Ansprüche mit einem gewissen Ausmaß und einer gewissen Gewichtung auf und verfügen über die Macht, ihre Ansprüche einzubringen. Die Frage, ob Ansprüche gerechtfertigt oder ungerech-tfertigt sind, wird dabei nicht gestellt. Nach dieser Differenzierung werden ledig-lich die Ansprüche der relevanten Stakeholder vom Vorstand berücksichtigt.¹⁷⁶

Bei einem **normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzept** werden „[a]ls Sta-keholder [...] alle Gruppen bezeichnet, die gegenüber [dem Unternehmen^{177]} legi-time Ansprüche haben, seien das spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarun-gen (Arbeits-, Kooperations-, Werk- oder Kaufvertrag) oder allgemeine morali-sche Rechte der von unternehmerischen Handlungen oder Unterlassungen Be-troffenen“¹⁷⁸. Eine engere Variante des normativ-kritischen Anspruchsgruppen-konzeptes versteht als Stakeholder lediglich Vertragspartner des Unternehmens

¹⁷¹ PETER ULRICH (2008) verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

¹⁷² PETER ULRICH (2008) verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

¹⁷³ Ulrich, P. (2008), S. 477; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

¹⁷⁴ Vgl. Ulrich, P. (2008), S. 477-478.

¹⁷⁵ Vgl. Scholz, C. (1987), S. 29-30; Lingnau, V. (2009), S. 22; Lingnau, V. (2011), S. 39-40.

¹⁷⁶ Vgl. Lingnau, V. (2009), S. 22; Lingnau, V. (2011), S. 40.

¹⁷⁷ PETER ULRICH (2008) verwendet die Bezeichnung „Unternehmung“ anstelle von „Unternehmen“.

¹⁷⁸ Ulrich, P. (2008), S. 478.

und die vom unternehmerischen Handeln unmittelbar Betroffenen. Die umfassendere Variante berücksichtigt, dass prinzipiell jede Person das Recht hat, moralische Forderungen an das Unternehmen zu stellen.¹⁷⁹

Auf der Grundlage der vorgestellten Differenzierungen kann nun genauer auf die Unternehmensziele und ihre Abgrenzung vom Unternehmensinteresse und den Unternehmensanliegen eingegangen werden. Wie aus dem in Kapitel 2.2 dargestellten Anspruchskontinuum abgeleitet werden kann, sind Unternehmensziele immer operativ und Unternehmensanliegen immer strategisch, während das Unternehmensinteresse immer normativ ist. Das auf der normativen Managementebene angesiedelte Unternehmensinteresse bildet den Rahmen für die strategischen Unternehmensanliegen und die operativen Unternehmensziele. Die strategischen Unternehmensanliegen und die operativen Unternehmensziele müssen demnach normativ begründbar sein, d. h. der Vorstand hat dafür Sorge zu tragen, dass die Unternehmensanliegen und die Unternehmensziele nicht dem Unternehmensinteresse zuwider laufen. Das strategische Management wiederum bildet den Rahmen für das operative Management. Das bedeutet, operative Unternehmensziele dürfen nicht den strategischen Unternehmensanliegen widersprechen. Die einmal formulierten Unternehmensanliegen und die Unternehmensziele können sich im Zeitablauf verändern¹⁸⁰, was mitunter auch dadurch angeregt werden kann, dass sich die Zusammensetzung der Stakeholder oder deren Ansprüche verändern können. Da das Unternehmensinteresse den Rahmen für die Unternehmensanliegen und die Unternehmensziele steckt, wird dieses zuerst genauer betrachtet.

In der vorliegenden Arbeit wird von einem autonomen **Unternehmensinteresse** ausgegangen, das im Erhalt des Unternehmens besteht. Um den Bestand des Unternehmens gewährleisten zu können, sind seitens des Managements bei allen Entscheidungen die legitimen Interessen aller Stakeholder des Unternehmens zu berücksichtigen. Eine Berücksichtigung allein der Interessen derjenigen Stakeholder, welche das Unternehmen bilden, reicht nicht aus, da das Unternehmen über

¹⁷⁹ Vgl. Ulrich, P. (2008), S. 478.

¹⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen zu Verhandlungs-, Kontroll- und Anpassungsprozessen in Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 32-40.

seine Schnittstellen in ständigen Beziehungen zu seiner Umwelt (d. h. zu denjenigen Stakeholdern, welche nicht das Unternehmen bilden) steht, diese beeinflusst, von diesen beeinflusst wird und sich als (offenes) System auch nur im Austausch mit der Umwelt erhalten und entwickeln kann¹⁸¹.

Das Interesse am Erhalt des Unternehmens haben mit Ausnahme der Konkurrenten auch alle Stakeholder, wenn auch womöglich mit unterschiedlichen Zeithorizonten, denn ohne den Erhalt des Unternehmens verlieren sie ihre Stakeholdereigenschaft und können damit auch keinen Nutzen mehr aus ihrer Stakeholdereigenschaft generieren. Auf die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft, für den Bestand des Unternehmens zu sorgen, wird in der Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex explizit im Zusammenhang mit dem Unternehmensinteresse hingewiesen¹⁸². Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass die Interessen der Stakeholder auf ihren Nutzen ausgerichtet sind. Ohne den entsprechenden Überlegungen in Kapitel 3 vorzugreifen, sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass diese Arbeit, die eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive einnimmt, auf einem weiten Nutzenverständnis basiert. Dieses weite Nutzenverständnis umfasst sowohl einen Nutzen, der sich in diskontierbaren Zahlungsströmen ausdrücken lässt, als auch einen Nutzen, für den dies nicht möglich ist. Eine Nutzenmehrung kann damit durch die Befriedigung beliebiger Bedürfnisse¹⁸³ stattfinden¹⁸⁴, wobei deren Legitimität gegeben sein muss, um Berücksichtigung finden zu können. Das legitime Interesse aller Stakeholder besteht mindestens darin, dass ihr Nutzen nicht gemindert werden soll. Die Interessen der Stakeholder können durchaus konkurrieren, wobei Interessenkonflikte allerdings weniger scharf sind als Zielkonflikte. Um das Unternehmensinteresse nicht zu gefährden, darf keine Nutzenminderung der Stakeholder stattfinden, was

¹⁸¹ Vgl. dazu die Systemtheorie von Ulrich, H. (1970) und die Ausführungen in Kapitel 2.1.

¹⁸² Vgl. Regierungskommission (2015), S. 1.

¹⁸³ Vgl. zu einem Verständnis von Bedürfnissen Kapitel 3.3.2.

¹⁸⁴ Vgl. Manstetten, R. (2006), S. 42, der darauf verweist, dass dem Homo Oeconomicus nicht nur egoistische, sondern beispielsweise auch altruistische, normale und krankhafte Bedürfnisse zugeschrieben werden könnten, die Ökonomik darauf aber verzichtet und ihn stattdessen derart konkretisiert, dass Vorhersagen möglich werden.

wiederum auf die Konkurrenten nur eingeschränkt zutrifft. Das Unternehmensinteresse ist auf der normativen Managementdimension angesiedelt¹⁸⁵. Dies kann dadurch begründet werden, dass das normative Management auf die Nutzenstiftung von Bezugsgruppen ausgerichtet ist und dass die Legitimität des Handelns als Maßstab des normativen Managements zu sehen ist¹⁸⁶. Es ergibt sich folglich eine unmittelbare Bindung des Unternehmensinteresses an ein normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept. Um der Gefahr eines Legitimitätsverlustes¹⁸⁷ zu entgegen und damit den Bestand des Unternehmens nicht zu gefährden, sind seitens des Managements alle Stakeholder zu berücksichtigen, die unternehmensbezogene, legitime Interessen haben. Das Management muss demnach auf der normativen Managementebene begründen, welche Stakeholder-Interessen den Rahmen für das strategische und das operative Management bilden¹⁸⁸.

Das hier dargelegte Verständnis des Unternehmensinteresses erhält weitere Unterstützung durch die Rechtsprechung. So weist der BUNDESGERICHTSHOF (2005) [BGH] in seinem Urteil vom 21. Dezember 2005 explizit darauf hin, dass die Mitglieder des Präsidiums einer Aktiengesellschaft „[n]ach den Vorgaben des Aktienrechts [...] bei allen Vergütungsentscheidungen im Unternehmensinteresse [...] handeln [müssen]“¹⁸⁹. Um deutlich zu machen, welche Interessen dabei außer dem wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft zu berücksichtigen sind, verweist der BGH in oben genanntem Urteil auf HÜFFERS Kommentar zum Aktiengesetz, genauer auf dessen Kommentar zu § 76 AktG, Rn. 12¹⁹⁰. Als die Träger der in der Gesellschaft und ihrem Unternehmen zusammentreffenden Interessen werden dort von HÜFFER (2004) die Aktionäre, die Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit (das Gemeinwohl) genannt¹⁹¹. In diesem Zusammenhang weisen HÜFFER/KOCH (2014)

¹⁸⁵ Vgl. dazu auch die umfangreicheren Ausführungen in Kapitel 4.1.1.

¹⁸⁶ Vgl. Bleicher, K. (2011), S. 89, der seine Aussagen in diesem Zusammenhang allerdings nicht mit dem Unternehmensinteresse in Verbindung bringt.

¹⁸⁷ Vgl. zu dieser Thematik Lingnau, V. (2011), S. 38–41.

¹⁸⁸ Vgl. dazu auch die umfangreicheren Ausführungen in Kapitel 4.1.1.

¹⁸⁹ BGH (2005), S. 10.

¹⁹⁰ Vgl. BGH (2005), S. 10.

¹⁹¹ Vgl. Hüffer, U. (2004), AktG § 76 Rn. 12. Der BGH verweist in seinem Urteil auf die sechste Auflage von HÜFFER (2004). Inhaltlich entspricht die hier zitierte Textpassage der entsprechenden in der elften Auflage von HÜFFER/KOCH (2014); vgl. Hüffer, U. / Koch, J. (2014), AktG § 76 Rn. 28.

auch auf die Verantwortung des Vorstandes hin¹⁹². Nach § 76 Abs. 1 AktG leitet der Vorstand die Aktiengesellschaft in eigener Verantwortung. Dabei ist der Vorstand allerdings „weder berechtigt noch verpflichtet, sich bei Erfüllung seiner Leitungsaufgabe allein von Aktionärsinteressen leiten zu lassen.“¹⁹³ Auch auf die Verbindlichkeit des Unternehmensinteresses weist der BGH in seinem Urteil vom 21. Dezember 2005 explizit hin: „Das Unternehmensinteresse ist bei unternehmerischen Entscheidungen als verbindliche Richtlinie anerkannt“¹⁹⁴. Der Vorstand ist dabei der einzige Stakeholder, der qua Gesetz auf das Unternehmensinteresse verpflichtet ist.

Um den Unternehmenszweck der nachhaltigen Wertschöpfung erreichen zu können, reicht es nicht aus, das Unternehmensinteresse zu wahren. Vielmehr muss das Unternehmen im Rahmen des strategischen Managements **Unternehmensanliegen** und innerhalb des operativen Managements **Unternehmensziele** verfolgen, um diesen Zweck erfüllen zu können. Die begriffliche Unterscheidung von Unternehmensanliegen auf der strategischen Managementebene und Unternehmenszielen auf der operativen Ebene wird dabei vorgenommen, da die strategischen Unternehmensansprüche deutlich weniger konkret sind als die operativen Unternehmensansprüche. In den strategischen formalen Unternehmensanliegen und den operativen formalen Unternehmenszielen drückt sich aus, wie die erwirtschaftete Wertschöpfung unter den Verteilungs-Stakeholdern aufgeteilt wird. Die strategischen Unternehmensanliegen und die operativen Unternehmensziele können durch Verhandlungsprozesse¹⁹⁵ zwischen den verschiedenen Stakeholdern beeinflusst werden, wobei die Letztverantwortung in Bezug auf deren Inhalt beim Vorstand liegt. Dem Vorstand, der gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex „das Unternehmen in eigener Verantwortung [leitet]“¹⁹⁶, fällt neben der Lei-

¹⁹² Vgl. Hüffer, U. / Koch, J. (2014), AktG § 76 Rn. 28.

¹⁹³ Hüffer, U. / Koch, J. (2014), AktG § 76 Rn. 28.

¹⁹⁴ BGH (2005), S. 14.

¹⁹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen zu Verhandlungs-, Kontroll- und Anpassungsprozessen in Cyert, R. M. / March, J. G. (1995), S. 32-40.

¹⁹⁶ Regierungskommission (2015), S. 1.

tungskompetenz auch die Kompetenz zu, Unternehmensanliegen und Unternehmensziele zu setzen. Die zentrale Rolle des Vorstands bzw. des Top-Managements unter den Stakeholdern betonen auch HILL/JONES (1992):

„Managers are the only group of stakeholders who enter into a contractual relationship with all other stakeholders. Managers are also the only group of stakeholders with direct control over the decision-making apparatus of the firm (although some stakeholders, and particularly the suppliers of capital, have indirect control). Therefore, it is incumbent upon managers to make strategic decisions and allocate resources in the manner most consistent with the claims of the other stakeholder groups.”¹⁹⁷

Bei der Festlegung der strategischen Unternehmensanliegen und der operativen Unternehmensziele hat der Vorstand Spielräume,¹⁹⁸ was einzelne Stakeholder dazu bringen kann, auf eine hervorgehobene Berücksichtigung ihrer Ansprüche zu drängen. Um den Unternehmenszweck erfüllen zu können, darf der Vorstand allerdings nicht nur wirkmächtige und dringliche Ansprüche berücksichtigen, sondern muss auch die Ansprüche weiterer Stakeholder im Auge behalten. Dass in den Verhandlungsprozessen nicht nur die wirkmächtigen Shareholder zu berücksichtigen sind, sondern auch andere Stakeholder, macht auch BEMMELS (2004) deutlich:

„[C]orporate executives [do not] answer only to shareholders. [...] There is a long list of interest groups that exercise influence in the head offices and boardrooms of the world [...]. Employees and unions, customers and consumer advocates, bankers and creditors, environmentalists, governments and the public at large all have legitimate interests¹⁹⁹ that you have to balance off against the shareholders' desire to make money.”²⁰⁰

Wie zu Beginn der Arbeit beschrieben, werden unternehmerische Anreizsysteme eingesetzt, um das Verhalten von Mitarbeitern derart zu beeinflussen, dass die Unternehmensziele erfüllt werden. Aus den bisherigen Betrachtungen ist jedoch zu

¹⁹⁷ Hill, C. W. L. / Jones, T. M. (1992), S. 134; in der Quelle teilweise hervorgehoben.

¹⁹⁸ Vgl. Lingnau, V. / Willenbacher, P. (2013), S. 4-5.

¹⁹⁹ Im Sinne der in dieser Arbeit vorgenommenen Abgrenzung ist davon auszugehen, dass sowohl latente als auch manifeste Interessen gemeint sind.

²⁰⁰ Bemmels, B. (2004).

schließen, dass unternehmerische Anreizsysteme nicht nur eine operative, sondern auch eine strategische und eine normative Komponente haben. In der bisherigen Literatur gibt es jedoch praktisch keine Gestaltungsempfehlungen für diese Ebenen, sodass hier zukünftiger Forschungsbedarf besteht. Die vorliegende Arbeit hat ihren Schwerpunkt auf der operativen Komponente, berücksichtigt dabei implizit auch die strategische und die normative Ebene. Daher ist zu betonen, dass die operativen Unternehmensziele in den strategischen und den normativen Rahmen eingebettet sein müssen und damit nicht den strategischen Unternehmensanliegen und dem normativen Unternehmensinteresse widersprechen dürfen. Außerdem wird angeregt, unternehmerische Anreizsysteme basierend auf einem Managementkonzept zu gestalten, das der normativen, strategischen und operativen Dimension der Unternehmensansprüche Rechnung trägt und damit auf einer integrierten Betrachtung normativen, strategischen und operativen Managements beruht.

Um das Verhalten von Mitarbeitern im Rahmen eines normativen, strategischen und operativen Managements durch unternehmerische Anreizsysteme an den Unternehmenszielen ausrichten zu können, muss ein Verständnis menschlichen Verhaltens sowie ein Verständnis von dessen Einflussfaktoren bestehen. Gegenstand von Kapitel 3 ist daher zunächst das Mitarbeiterverhalten, bevor in Kapitel 4 aufbauend auf einem geeigneten Managementkonzept genauer auf die Gestaltung und die Wirkungen unternehmerischer Anreizsysteme auf Mitarbeiter eingegangen wird.

Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus
verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

Willenbacher, P.

2017, XXVII, 459 S. 96 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17745-4