

# 3 Prinzipien der Organisationsgestaltung

## 3.1 Ziele der Organisationsgestaltung

Bei der Organisation geht es vor allem um die Festlegung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einzelner Organisationsmitglieder, welche durch Arbeitsteilung und Spezialisierung notwendig wird. Der Schwerpunkt gilt dabei der Ausrichtung der Organisation am Ziel der Effizienz. Allerdings gilt auch für die Organisationsstruktur, dass eine konkrete Festlegung immer nur für das gegenwärtige Unternehmensumfeld optimal sein kann. Gerade bei neu gegründeten Unternehmen werden daher regelmäßige Anpassungen der Organisationsstruktur in den ersten Jahren notwendig sein, um flexibel auf neue Gegebenheiten reagieren zu können. Ziel der Organisation ist es, den Leistungserstellungsprozess in eine sinnfällige Ordnung zu bringen, so dass die Leistungsziele des Unternehmens erreicht werden. Dabei sind im Rahmen der organisatorischen Gestaltungsaufgabe zum einen die anstehenden Aufgaben sinnvoll aufzuteilen, zum anderen sind die sich daraus ergebenden Arbeitsergebnisse anschließend zu einem Ganzen zusammenzuführen. In der Wissenschaft existieren zahlreiche unterschiedliche Ansätze von Organisationstheorien, die an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden können. Wenn man allerdings versucht, anhand dieser Theorierichtungen die Bedeutung der Organisation auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu erklären, so wird deutlich, dass die folgenden Aspekte der Organisation zu beachten sind:

- Ziele und Strategien einer Organisation;
- Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen;
- Prozesse und Methoden der Gewinnung und Bindung von Ressourcen und Personen;
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnissen und Entscheidungsfindungsprozessen;
- Autoritäts- und Kontrollstrukturen;
- Machtgrundlagen und Machtverteilung;
- organisatorische Routinen;
- Mittel und Prozesse der Generierung und Diffusion von neuen Ideen und neuem Wissen;
- Adaption organisatorischer Prozesse und Routinen zur Förderung organisatorischer Lernprozesse.

Die Gestaltung der Organisationsstruktur gliedert sich in zwei Teilaufgaben: die Gestaltung der Aufbauorganisation und die Gestaltung der Ablauforganisation (Abbildung 8). Gegenstand der Aufbauorganisation ist die Gestaltung der Aufgabenverteilung und die Schaffung von Stellen, die schließlich in eine

Hierarchie gebracht werden (statische Betrachtung). In der Ablauforganisation werden anschließend die Aufgaben nach Raum- und Zeit-Merkmalen festgelegt, d. h., es geht darum zu klären, welcher Mitarbeiter wann und wo die Aufgaben wahrnehmen soll (dynamische Betrachtung).

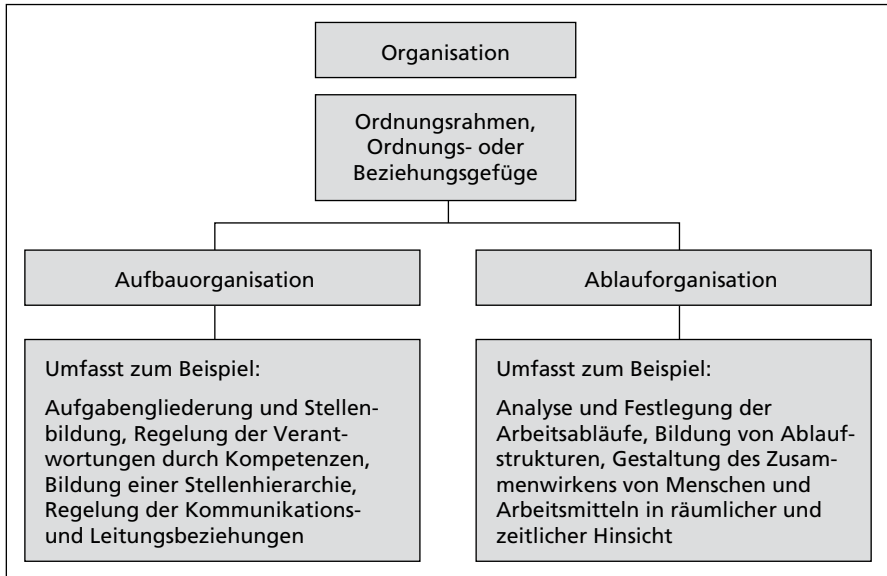


Abbildung 8: Aufbau- und Ablauforganisation

## 3.2 Aufbauorganisation

### 3.2.1 Gegenstand der Ablauforganisation

Während das Organigramm die wichtigste Darstellungsform der Aufbauorganisation darstellt, wird die Ablauforganisation durch einen Netzplan oder ein Gantt-Diagramm dargestellt. Obwohl die Gestaltung der Aufbauorganisation für bestehende Unternehmen ein zwar komplexes, aber doch lösbares Unterfangen darstellt, gestaltet sich ihre Schaffung im Zuge einer Unternehmensgründung als äußerst schwierig. Denn hier muss sich der Gründer Gedanken darüber machen, welche Personen welche Aufgaben unter Einsatz von bestimmten Sachmitteln und Informationen wahrnehmen sollen. Es müssen somit bereits im Planungsstadium Vorstellungen über das Profil von Stellen sowie die Anforderungen an die Kompetenz des Stelleninhabers entwickelt werden. Da sich jedoch die Aufgaben ständig erweitern, werden Stellenbeschreibungen wie in schon länger existierenden Unternehmen meist nicht zu finden sein.

Um die Unternehmensaufgabe auf die Organisation zu verteilen, sind zunächst die zu erfüllenden Aufgaben systematisch zu analysieren. Diese (Teil-)Aufgaben leiten sich aus dem Unternehmenszweck ab (z. B. Herstellung und Vertrieb von

Pkws). Zwar wird im Folgenden die Anzahl dieser Teilaufgaben aus Vereinfachungsgründen als gering angenommen. In der Praxis wird sich aber selbst für kleinere Unternehmen eine Vielzahl von Teilaufgaben ergeben. Welche tiefen Untergliederungen dabei möglich und notwendig sind, verdeutlicht Abbildung 9 am Beispiel der Bearbeitung eines Kundenauftrages.

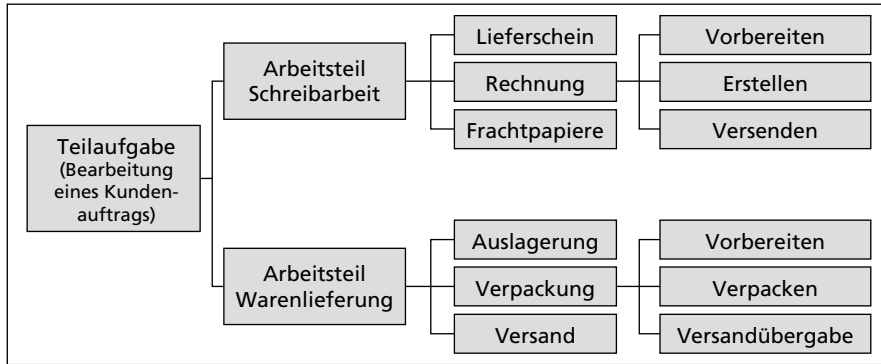


Abbildung 9: Aufgabenanalyse „Bearbeitung eines Kundenauftrages“

Im Anschluss an die Aufgabenanalyse ergibt sich durch die Synthese einzelner Teilaufgaben zu Stellen die Stellengliederung des Unternehmens. Wie Abbildung 10 verdeutlicht, können einer Stelle dabei eine oder mehrere Aufgaben zugewiesen werden. Diese Zusammenfassung sollte auf Basis von Effizienz- bzw. Effektivitätsüberlegungen erfolgen, d. h. an der Frage orientiert sein, welche mögliche Aufgabensynthese zu den geringsten Kosten oder der höchsten Leistung führt. Orientiert man sich an der Effektivität, so kann beispielsweise eine Rolle spielen, welche Informationsflüsse zwischen den Stellen notwendig sind. Anhand welcher Überlegungen die Aufgabensynthese erfolgen soll, kann jedoch nur im Einzelfall unter Rückgriff auf das individuelle Zielsystem des Unternehmens entschieden werden. Während ein Konsumgüterhersteller, der eine Kostenführerschaft anstrebt, seine Organisation hinsichtlich der Effizienz ausrichten wird, werden Unternehmen in forschungs- und wissensintensiven Branchen wie etwa der Biotechnologie oder der IT eher Effektivitätsüberlegungen wie etwa innerbetriebliche Informationsflüsse im Auge haben, denn eine kostengünstige Organisation kann in Hinblick auf Kreativität und Flexibilität keine Höchstleistungen vollbringen.

Die so gebildeten Stellen sind personenunabhängig zu sehen. So kann eine Stelle von mehreren Personen besetzt sein, so wie auch eine Person mehrere Stellen innehaben kann. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass die Stelle und ihre Stellenbeschreibung die Anforderungen an den Stelleninhaber sowie seine Qualifikation definieren. Stellen dienen daher drei Zwecken: der Erstellung von Anforderungsprofilen, der Festlegung der Kompetenzen und der Festlegung der Verantwortung. Somit ermöglichen die Stellenanzeigen der Tageszeitung einen Einblick in typische Stellenbeschreibungen.

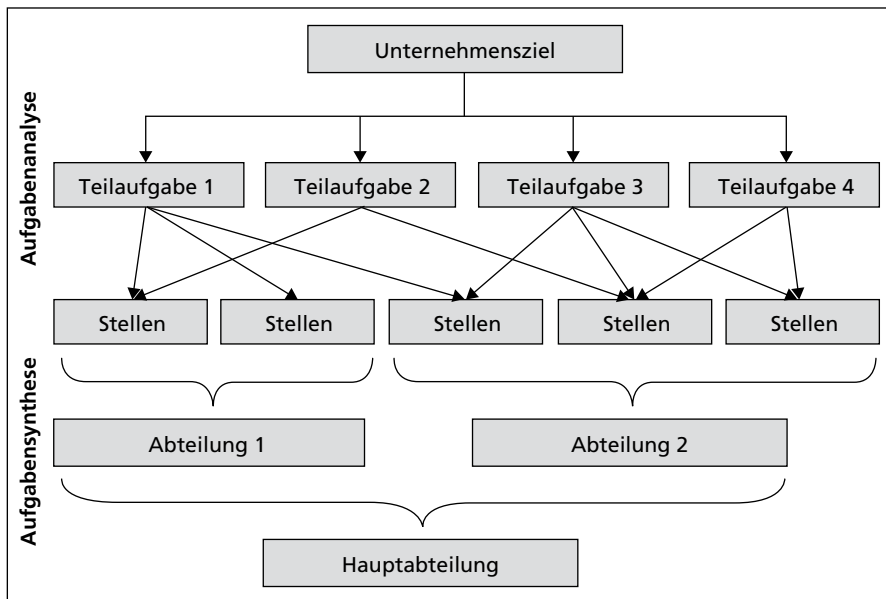


Abbildung 10: Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese

Wie Abbildung 10 verdeutlicht, entsteht die Stellenhierarchie durch anschließende Zusammenfassung von Stellen zu Abteilungen und von Abteilungen zu Hauptabteilungen usw. Die in der Abbildung dargestellte Zusammenfassung von Stellen und deren Beziehungen untereinander bildet schließlich die Aufbauorganisation des Unternehmens ab. Der vorgesetzte Mitarbeiter wird dabei als Instanz oder Principal bezeichnet, während der nachgeordnete Mitarbeiter Entscheidungsträger oder Agent genannt wird. Dieser Nomenklatur liegt das Verständnis zugrunde, dass der nachgeordnete Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten eine Weisung bzw. einen Auftrag erhält, die allgemein als Verhaltensnormen bezeichnet werden. Hierbei unterscheidet man zwischen expliziten und impliziten Verhaltensnormen. Während erstere dem Entscheidungsträger eine genaue Vorgabe machen, welche Entscheidungen er zu treffen hat, geben letztere nur das zu erreichende Ziel an und räumen dem Entscheidungsträger die Möglichkeit ein, den Weg der Zielerreichung selbst zu bestimmen. In der Praxis wird ein Entscheidungsträger durch beide Arten von Verhaltensnormen geleitet. Typischerweise haben größere Unternehmen einen Katalog von Vorschriften, die als explizite Verhaltensnormen bezeichnet werden können, wie etwa Sicherheitsvorschriften, Standard Operating Procedures (SOPs) und Guidelines. Hinzu kommen häufig Zielvorgaben hinsichtlich bestimmter Werttreiber wie Umsatzerlöse oder Marktanteile.

Damit sind zwar die Vorgehensweisen zur Schaffung der Aufbauorganisation und deren Funktion beschrieben, allerdings wird damit nicht die Frage beantwortet, anhand welcher Kriterien die Aufgabensynthese erfolgen soll. Hierfür

bieten sich die so genannten Grundmodelle der Organisation an, die grundlegend zwei wichtige Gestaltungsmerkmale der Aufbauorganisation ausprägen:

1. Strukturierung der Leitung, d. h. der Weisungs-, Entscheidungs- und Informationsrechte von Organisationsmitgliedern untereinander;
2. Gestaltung der obersten Führungsebene, d. h. der Abteilungsgliederung auf der ersten Ebene nach der Unternehmensspitze.

### 3.2.2 System der Weisungsbefugnisse

Im Folgenden soll zunächst der erste Punkt erläutert werden. Die so genannte Linie, die man aus Grafiken der Aufbauorganisation kennt, bestimmt, inwieweit ein Organisationsmitglied Weisungs-, Entscheidungs- und Informationsrechte gegenüber einem anderen Organisationsmitglied geltend machen kann. In der Organisationstheorie unterscheidet man grundsätzlich zwischen zwei Grundformen von Liniensystemen, dem Einlinien- und dem Mehrliniensystem.

Die einfachste und straffste Grundform stellt dabei die *Einlinienorganisation* dar, welche sich ausschließlich nach dem Prinzip der Einheitlichkeit der Auftragserteilung richtet und auf dem Grundprinzip von FAYOL basiert (Abbildung 11). Danach darf ein Entscheidungsträger nur von *einer* übergeordneten Instanz Anweisungen erhalten. Die Unterstellungsverhältnisse und Kompetenzbereiche sind somit klar geregelt. Sämtliche Abteilungen sind in einen einheitlichen Dienstweg eingegliedert: Anweisungen gehen von der Leitung an den jeweils unmittelbar unterstellten Abteilungsleiter weiter, der sie wiederum weiterleitet, bis die Empfangsstelle erreicht wird. Hierdurch ist die Einheitlichkeit der Leitung garantiert.

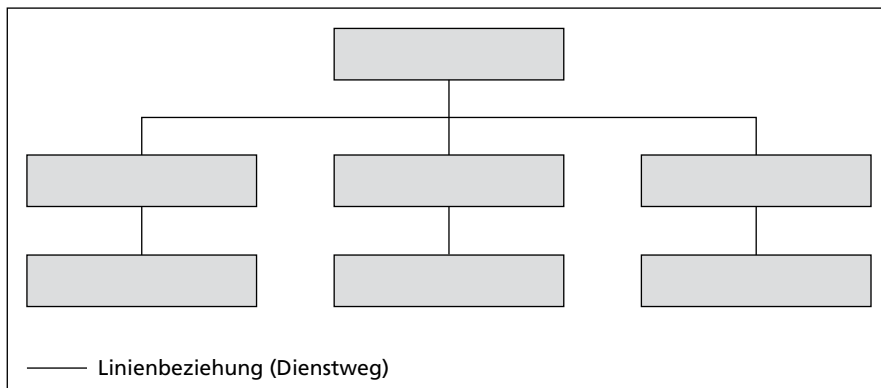


Abbildung 11: Einlinienorganisation

Die Einlinienorganisation ist insbesondere für kleinere Unternehmen mit relativ stabilen Verhältnissen geeignet, da sie klare und übersichtliche Befehlsverhältnisse sicherstellt. Des Weiteren bietet sich die Einlinienorganisation für all diejenigen Fälle an, in denen die Einheitlichkeit der Leitung und die damit

verbundenen Vorteile eine besondere Rolle spielen, wie etwa beim Militär oder bei der öffentlichen Verwaltung.

Die Vorteile der Einlinienorganisation ergeben sich durch die Orientierung am Prinzip der Einheitlichkeit der Leitung. Diese stellt eine klare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzung sowie klare Unterstellungsverhältnisse sicher und ermöglicht so eine rasche und eindeutige Entscheidungsfindung. Gleichzeitig ergibt sich durch die straffe Organisation eine strikte Ausrichtung auf das Zielsystem des Unternehmens. Dem Unternehmen gibt sie durch die formale Klarstellung der Kompetenzstruktur und der individuellen Verantwortlichkeit Sicherheit.

Die Nachteile der Einlinienorganisation werden deutlich, wenn man sich die Kommunikationswege betrachtet, die sich ergeben, wenn sich zwei Sachbearbeiter auf der untersten Hierarchiestufe aus unterschiedlichen Abteilungen miteinander abstimmen müssen. In diesem Fall muss ein Sachbearbeiter die Anfrage an seinen vorgesetzten Abteilungsleiter weitergeben, der sie wiederum seinem vorgesetzten Hauptabteilungsleiter weiterreicht, bis sie schließlich die Unternehmensspitze erreicht. Von dort wird die Anfrage wieder auf dem umgekehrten Weg über den Hauptabteilungsleiter und dem ihn untergebenen Abteilungsleiter an den anderen Sachbearbeiter weitergereicht. Diese Vorgehensweise ist Quelle für die zahlreichen Nachteile der Einlinienorganisation. Insgesamt besteht die Gefahr einer Überlastung der Leitungsspitze, langer Kommunikationswege und einer unnötigen Belastung der Zwischeninstanzen. Allerdings sind damit auch die Zwischeninstanzen betroffen, da eine erschwerte horizontale Koordination, eine erschwerte kooperative Zusammenarbeit zwischen gleichrangigen Stellen und Instanzen sowie die Gefahr der Informationsfilterung durch Zwischeninstanzen, Vernachlässigung neuer Entwicklungen bei der Entscheidungsvorbereitung gegeben sind. Durch die Praxis der Entscheidungs- und Informationsweitergabe durch fachlich unbeteiligte Zwischeninstanzen kommt es zu einer Überbetonung der positionsspezifischen Autorität.

Die in Abbildung 12 dargestellte *Stablinienorganisation* weicht dadurch von der Einlinienorganisation ab, dass (ausgewählten) Vorgesetzten Spezialisten, so genannte Stäbe, zur Seite gestellt werden, die sie in Bezug auf bestimmte Aufgaben entlasten. Wichtig ist dabei, dass es sich bei den Stäben um einzelne Stellen wie auch um Stabsabteilungen handeln kann.

Stäbe dürfen selbst keine Weisungen erteilen, sondern werten für die vorgesetzte Instanz Informationen aus und bereiten Entscheidungen vor. Stäbe können grundsätzlich unterschieden werden in persönliche Stäbe, die überwiegend eine Assistenz- und Sekretariatsfunktion wahrnehmen, und Fachstäbe, die Spezialisten in Bezug auf bestimmte Aufgabenstellungen sind und beratende Funktionen gegenüber anderen Abteilungen einnehmen (Fachstab). Eine Stabsabteilung vom Typ „Fachstab“ ist häufig die Rechtsabteilung oder das Controlling. Zwar besitzen diese Stabsabteilungen keine Weisungs- und Entscheidungsrechte. Allerdings können sie über ihre Vorlagen an die betreffende vorgesetzte Instanz Entscheidungen beeinflussen. Da auch bei der Stablinienorganisation die Einheitlichkeit der Leitung gewährleistet ist, wird diese oftmals als Unterform der Einlinienorganisation gesehen.

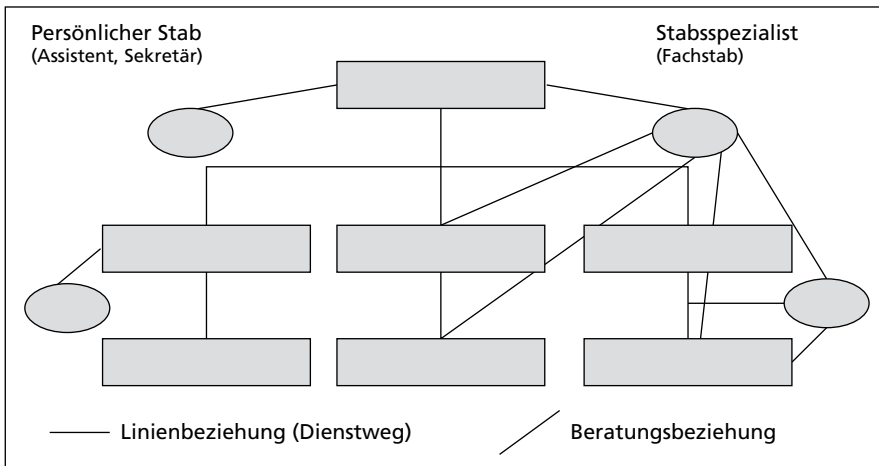


Abbildung 12: Stablinienorganisation

Für den Einsatz von Fachstäben bieten sich innovative Leitungsaufgaben an, die gründliche und fachspezifische Entscheidungsvorbereitung verlangen, durch die ein Stab die Instanz bei ihren Leitungsaufgaben entlastet. Dadurch ermöglichen Stäbe eine fachspezifische, sorgfältige Vorbereitung von Entscheidungen sowie einen sinnvollen Austausch zwischen Spezialistendenken des Stabes und Überblick der Linie. Zudem erlaubt die Stablinienorganisation eine Stellenbesetzung gemäß der individuellen Persönlichkeitsstrukturen, so dass die weniger kommunikativen Fachspezialisten sich auf ihre Stärke konzentrieren können, ohne gleichzeitig die Führungsverantwortung einer Abteilung in der „Linie“ übernehmen zu müssen. Gleichzeitig sind führungsstarke Mitarbeiter, die bei fachlichen Auseinandersetzungen weniger den Kompromiss als vielmehr die Konfrontation suchen, nicht für diese Aufgabe geeignet.

Die Nachteile der Stablinienorganisation liegen in der Machtstellung, die die organisatorische Nähe zur Führungsebene des Unternehmens eröffnet. Durch diese Nähe kann die Transparenz der Entscheidungsprozesse verloren gehen und es besteht die Gefahr, dass die Linieninstanz Vorschläge des Stabes unkritisch übernimmt und dadurch manipuliert wird oder umgekehrt die Stabsvorschläge unberücksichtigt bleiben. Da Fachkompetenz und Status der Stabsstelleninhaber nicht mit ihren Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen im Einklang stehen, bergen Stäbe das Potenzial von persönlichen Spannungen und der Entwicklung von „grauen Eminenzen“. Zudem können Stabsmitarbeiter in Überschreitung ihrer Kompetenzen die beratende Beziehung zu Weisungsrechten „umfunktionieren“ und damit einen Kompetenzkonflikt zwischen Linie und Stab provozieren. Umgekehrt sind Linienstellen oftmals über Kompetenz und Einfluss der Stabsstelle unsicher, da diese näher an der Unternehmensspitze sind.

Von den beiden vorgenannten Strukturierungen der Leitung unterscheiden sich die *Mehrliniensysteme* durch die Abkehr vom Prinzip der Einheitlichkeit der Leitung. Während das Mehrliniensystem im Idealtyp von TAYLOR eine mehrfache

Unterstellung einer Stelle unter so genannte Funktionsmeister vorsah (*Funktionsmeisterprinzip*), tritt das Mehrliniensystem in der Unternehmenspraxis meist nur in zwei Varianten auf: der Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen und der Matrixorganisation. Beide Varianten haben gemein, dass das Prinzip der Einheitlichkeit der Leitung aufgegeben wird zugunsten einer stärkeren Spezialisierung.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) war Ingenieur beim legendären Automobilfabrikanten Henry Ford, der mit seiner Fließbandproduktion des Model T die Automobilindustrie revolutionierte. Hierbei entwickelte TAYLOR das Funktionsmeistersystem als Sonderfall des Mehrliniensystems: Auf der ausführenden Ebene wurden bis zu acht Funktionsmeister installiert, die jeweils nur für einen begrenzten Bereich weisungsbefugt waren. Während die Funktionsmeister auf ihren jeweiligen Arbeitsbereich spezialisiert waren, handelte es sich bei den ihnen nachgeordneten Mitarbeitern um gering qualifizierte Hilfsarbeiter. Auf diese Weise konnte Ford viele Mitarbeiter zu geringen Lohnkosten einstellen und somit auch die Produktionskosten niedrig halten.

Bei der *Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen* werden für ausgewählte Aufgaben Zentralabteilungen gebildet (Abbildung 13). Diese Zentralabteilungen verfügen im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Stabsabteilungen über ein begrenztes funktionales Weisungsrecht. Dadurch ergibt sich neben der Spezialisierung auch eine Verkürzung der Kommunikations- und Dienstwege. Die Schaffung von Zentralabteilungen bietet sich insbesondere bei größeren Unternehmen an, in denen eine Zentralisation bestimmter Kapazitäten sowie entsprechende Fach-, Entscheidungs- und Anordnungs Kompetenzen möglich und zweckmäßig sind. Typische Bereiche der Ausgliederung und Zusam-

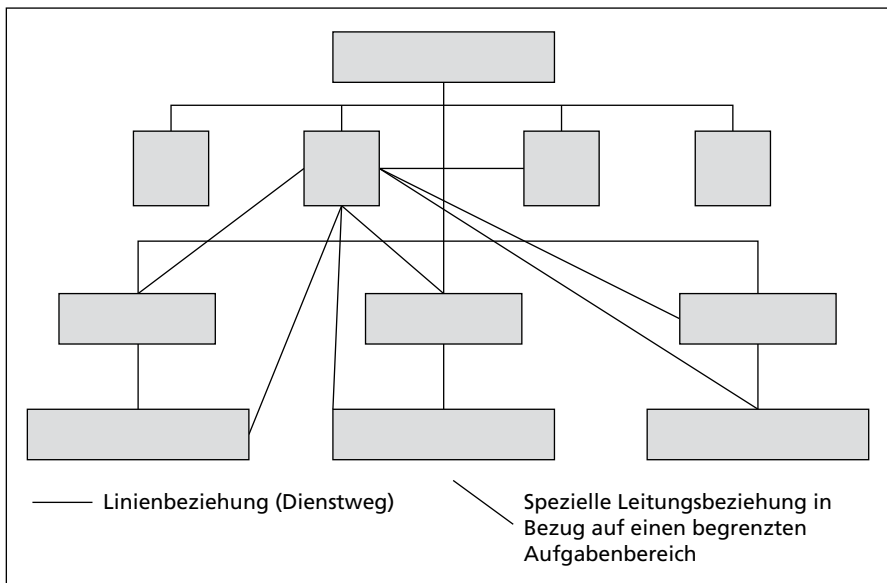


Abbildung 13: Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen



menfassung sind administrative Verwaltungsaufgaben, wie etwa Personal, Finanzen, Rechnungswesen oder Informationstechnologie. Die jeweiligen Zentralabteilungen haben dann ein auf ihre Aufgabe begrenztes Weisungs- und Entscheidungsrecht. Beispielsweise bedürfen Abschlüsse und Änderungen von Arbeitsverträgen sowie andere arbeitsrechtliche Maßnahmen der Zustimmung der Personalabteilung. Sachlicher Grund für dieses funktionale Weisungsrecht sind insbesondere die Folgen falscher arbeitsrechtlicher Entscheidungen. Beispielsweise können Stellenausschreibungen oder Fragen im Bewerbungsgespräch, die bestimmte Bewerber/innen diskriminieren, hohe Schadensersatzansprüche von in der Regel drei Monatsgehältern nach sich ziehen. Zudem sind Gehaltsverhandlungen – trotz der Budgethoheit der einzelnen Linienabteilungen – immer auch aus Sicht des Gesamtunternehmens zu sehen. Beispielsweise kann die Personalabteilung Über- oder Unterschreitungen der Tarifsätze ablehnen, um eine Ungleichbehandlung anderer Arbeitnehmer im Unternehmen zu verhindern.

Die Vorteile der Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen liegen zunächst einmal in der Entlastung und Unterstützung der Instanzen aller Rangstufen sowie der Nutzbarmachung und Auslastung kostenintensiver Fachspezialisten und Anlagen für das gesamte Unternehmen, so dass Economies of Scale realisiert werden können. Wie das Beispiel der Personalabteilung zeigt, ermöglichen Zentralabteilungen eine wirkungsvolle zentrale Koordination in Bezug auf spezifische Aufgabenstellungen und den Einsatz hochqualifizierter Spezialisten, die sich durch fachliche und nicht durch hierarchische Autorität auszeichnen.

Die Nachteile der Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen bestehen in dem durch die Spezialisierung bedingten hohen Bedarf an qualifizierten Fachspezialisten. Zudem beinhaltet Mehrliniensysteme aufgrund der Mehrfachunterstellung grundsätzlich die Gefahr von Kompetenzkonflikten, sofern keine klaren Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen zwischen Linienstellen und zentralen Stellen vorgenommen werden. Zu den Kompetenzkonflikten kann auch eine Unsicherheit über die eigenen Verantwortungsbereiche hinzukommen, welche Entscheidungen hemmt. Die Zentralabteilungen weisen grundsätzlich die Tendenz auf, sich von dem zugrunde liegenden Servicegedanken zu entfernen und ein Ressortdenken zu entwickeln, bei dem die Probleme der Linienstellen zu wenig berücksichtigt werden. Beispielsweise könnte die Zentralabteilung Informationstechnologie die Sicherheitsanforderungen im Netzwerk so erhöhen, dass ein sinnvolles Arbeiten für die Linienstellen ausgeschlossen ist.

### 3.2.3 Abteilungsgliederung

#### 3.2.3.1 Funktionale Organisation

Bei der Gestaltung der ersten Ebene nach der Unternehmensführung, d. h. der *Abteilungsgliederung*, bestehen grundsätzlich zwei Gestaltungskriterien. Eine Verteilung der Aufgaben auf organisatorische Einheiten nach dem *Verrichtungsprinzip* bedeutet, dass innerhalb einer Abteilung solche Aufgaben zusammengefasst werden, die ähnliche Tätigkeiten erfordern: Vorprodukte einkaufen (Ein-

kauf), Endprodukte produzieren (Produktion), Endprodukte verkaufen (Absatz). Bei einer Orientierung am *Objektprinzip* erfolgt die Abteilungsgliederung z. B. nach Dienstleistungen, Produkten, Regionen oder Kundengruppen. Die Frage, welches der beiden Gliederungsprinzipien für ein Unternehmen vorteilhaft ist, kann nicht allgemeingültig beantwortet werden, sondern ist vom betrachteten Einzelfall abhängig. Für die Bezeichnung der gewählten Abteilungsgliederung ist dabei nur die erste Ebene nach der Unternehmensführung von Bedeutung. So kann ein auf der ersten Ebene nach Objekten gegliedertes Unternehmen auf den darunter liegenden Hierarchieebenen nach dem Verrichtungsprinzip gegliedert sein. Maßgeblich und prägend bleibt in diesem Fall jedoch das Objektprinzip, so dass in der Organisationstheorie diese Ebene für die Bezeichnung der Aufbauorganisation herangezogen wird.

Eine Gliederung der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensführung nach dem Verrichtungsprinzip wird als *funktionale Organisation* bezeichnet, da durch die Spezialisierung auf einzelne Tätigkeiten Funktionen entstehen (Abbildung 14). So werden in der funktionalen Abteilung „F&E“ alle Mitarbeiter zusammengefasst, deren Arbeitsinhalt Forschung und Entwicklung ist. Hingegen gehören alle Mitarbeiter des Produktionsbereichs zur Abteilung „Produktion“. Voraussetzung für den Einsatz der funktionalen Organisation ist das Vorliegen eines kleineren oder mittleren Unternehmens mit relativ einheitlichem Sortiment und relativ stabilen Markt- und Umweltverhältnissen. Dies ergibt sich direkt aus den Vorteilen der funktionalen Organisation. Denn sie entspricht der logischen Arbeitsteilung und der beruflichen Spezialisierung, da Stellen mit ähnlichen Tätigkeiten zusammengefasst werden und somit fachlich homogene Abteilungen entstehen. Zudem gewährleistet das Verrichtungsprinzip, dass die wesentlichen Aufgaben bei stabilen Umweltverhältnissen leicht überschaubar und klar organisiert sind. Denn bei gegebenen Verhältnissen weiß jeder Stelleninhaber, was von ihm verlangt wird, und Abstimmungen zwischen mehreren Personen erfolgen in der Regel innerhalb einer Abteilung. Da die abteilungsübergreifende Koordination durch die Unternehmensführung erfolgt, kommen in dieser direkt Spezialkenntnisse und Methoden zur Anwendung, so dass eine einheitliche Führung des Gesamtsystems gewährleistet ist. Die Unternehmensführung muss über fachliche (Grund-)Kenntnisse aus allen Bereichen des Unternehmens verfügen, da sie nur so in der Lage ist, Anfragen zu beantworten und weiterzuleiten bzw. Entscheidungen zu treffen.

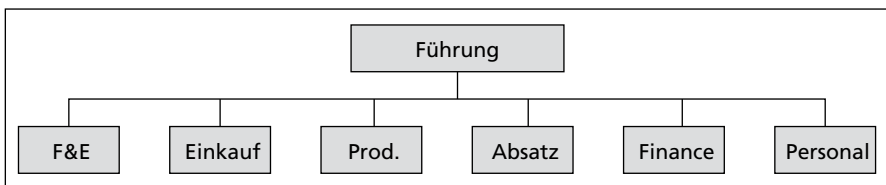


Abbildung 14: Funktionale Organisation

Die Nachteile der funktionalen Organisation ergeben sich gerade durch die erläuterte homogene Abteilungsbildung und die herausgehobene Stellung der

Unternehmensführung. Denn die Abteilungen haben gezwungenermaßen keinen Blick für das Gesamtunternehmen, sondern betrachten vielmehr alles aus Abteilungssicht. Daher kommt es zu eher fachspezifischen Entscheidungen; integrierte, produkt- bzw. marktspezifische Probleme werden in der Regel nicht berücksichtigt. Beispielsweise wird die Abteilung „Forschung und Entwicklung“ nicht unbedingt die Produkte entwerfen, die die Abteilungen „Produktion“ und „Absatz“ herstellen bzw. am Markt verkaufen möchten. Vielleicht ist das entwickelte Produkt zu komplex, um es effizient herstellen zu können, oder es besitzt teure Komponenten, welche am Markt gar nicht nachgefragt werden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die große Interdependenz der einzelnen Funktionsbereiche zu einem hohen Koordinationsaufwand führt, der schließlich von der Unternehmensführung erbracht werden muss. Denn die Funktionsbereiche weisen aufgrund der Abhängigkeiten nur eine geringe Eigenständigkeit auf, so dass den Abteilungsleitern nur eine beschränkte Führungsaufgabe verbleibt. Daher ist es kaum möglich, für die einzelnen Funktionsbereiche eine Gewinnverantwortung herzustellen, um diese am Erfolg zu beteiligen. Insgesamt führt die funktionale Organisation dazu, dass die Unternehmensführung bei zunehmender Größe bzw. Sortiments- und Marktausweitung mit den produkt- bzw. marktspezifischen Koordinationsproblemen überlastet wird.

### 3.2.3.2 Divisionale Organisation

Bei der Gliederung der ersten Hierarchieebene nach dem Objektprinzip ergibt sich die *divisionale Organisation*, wobei die Divisionen mitunter auch als Sparten oder Geschäftsbereiche bezeichnet werden (Abbildung 15). Die divisionale Organisation bietet sich insbesondere an für größere Unternehmen mit sehr verschiedenartigem Sortiment und mit relativ dynamischen und produktbezogenen, heterogenen Märkten. Denn in diesem Fall ist eine produktorientierte Untergliederung von Forschung und Entwicklung, Produktion und Absatz nicht mehr möglich. In der divisionalen Organisation kommt es – und dies ist beabsichtigt – zu einer Dominanz der Produktbereiche als relativ autonome, unternehmerische Einheiten. Die Division leitet ihre marktleistungsbezogenen Funktionsbereiche weitgehend autonom. Der Unternehmensführung verbleibt

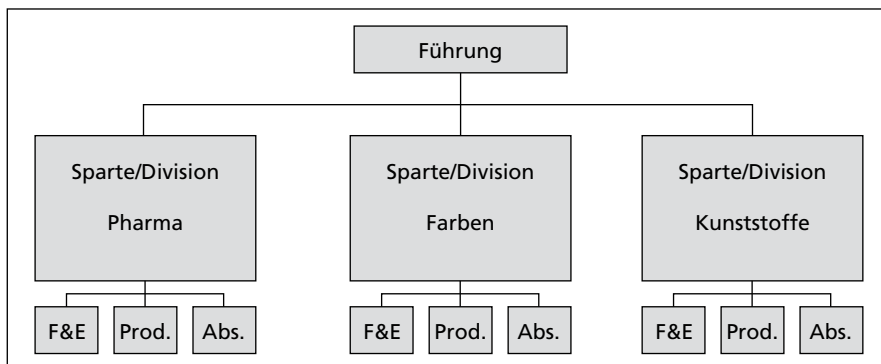


Abbildung 15: Divisionale Organisation

nur noch die finanzielle Steuerung und Kontrolle aus gesamtunternehmerischer Sicht. Alle produktbezogenen Fragen und Entscheidungen können innerhalb der betreffenden Division geklärt werden und bedürfen daher keiner Entscheidung der Unternehmensführung. Diese muss nur dann tätig werden, wenn Interdependenzen zwischen zwei Divisionen auftreten.

Die Vorteile der divisionalen Organisation liegen an erster Stelle darin, dass die oberste Unternehmensleitung von Koordinationsproblemen zwischen den marktleistungsorientierten Funktionsbereichen entlastet wird. Hinzu kommt, dass die objektorientierte Gliederung eine geringere Interdependenz zwischen den Geschäftsbereichen zur Folge hat. Oftmals können aufgrund der klar zu trennenden Verantwortungsbereiche so genannte *Profit Centers*, d. h. Organisationseinheiten mit eigener Erfolgs- oder Gewinnverantwortung gebildet werden, was auch eine erfolgsorientierte Vergütung der Divisionsmitarbeiter möglich macht. Die Zusammenfassung vielfältiger Aufgaben und Tätigkeiten zu einer Produktgruppe ermöglicht es den beteiligten Mitarbeitern, sich Kenntnisse spezifischer Umwelt- und Marktverhältnisse anzueignen und darauf aufbauend schnelle integrierte und produktbezogene Anpassungsentscheidungen zu treffen. Zudem beinhaltet die divisionale Organisation eine größere Autonomie der organisatorischen Einheiten und bietet daher bessere Entfaltungsmöglichkeiten für Produktbereichsleiter. Oftmals können erfolgreiche Divisionsleiter aufgrund ihrer produktbezogenen Managementkenntnisse direkt in der Unternehmensführung eingesetzt werden.

Der größte Nachteil der divisionalen Organisation liegt darin, dass sie im Vergleich zur funktionalen Organisation ineffizient ist. Denn schließlich verursacht die Aufgabe von Economies of Scale in den einzelnen Verrichtungen einen größeren Personalbedarf. So existieren im Beispiel von Abbildung 15 nun drei Absatzabteilungen. Hinzu kommt die Zwischenschaltung einer zweiten Führungsebene: die Ebene der Divisionsleiter. Neben der Doppelspurigkeit in Funktionsbereichen werden somit zusätzliche zentrale Stellen zur Koordination und Kontrolle der Divisionen notwendig. Allerdings hofft man, dass diese Kosten durch einen höheren Erfolg am Markt überkompensiert werden. Die an den Divisionserfolg gebundenen Vergütungen können auch Fehlanreize bewirken. Es besteht die Gefahr einer Suboptimierung in den Produktbereichen. Beispielsweise könnte ein Divisionsleiter in der Erwartung, dass er nur auf bestimmte Zeit diese Position innehat, die kurzfristigen Divisionsgewinne zulasten der langfristigen Entwicklung verbessern. Zudem bestehen in der divisionalen Organisation keine Anreize für eine ausreichende Koordination zwischen den Divisionen. Vielmehr ist bei Interdependenzen zwischen den Produkten eine Division nicht gehindert, Maßnahmen zu ergreifen, die zulasten einer anderen Division gehen. Es kommt zum Verlust einer einheitlichen Unternehmenspolitik.

### 3.2.4 Weitergehende Organisationsgestaltungen

#### 3.2.4.1 Matrixorganisation

Eine weitere bekannte Ausprägung der Mehrliniensysteme ist die Matrixorganisation (Abbildung 16). Die Matrixorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass eine Stelle zwei Instanzen zugeordnet ist, die für ihren Aufgabenbereich jeweils weisungsbefugt sind. Sie verbindet damit eine nach Funktionen gegliederte Organisation (Primärstruktur) mit einer objektorientierten Organisation (Sekundärstruktur) mit dem Ziel, die Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen und die Organisation an sich ändernde Umweltbedingungen anpassungsfähig zu machen. Objektorientiert bedeutet hierbei eine Gliederung nach Produkten bzw. Dienstleistungen oder Projekten. Die Matrixorganisation erfordert durch die „Doppelbelegung“ der Managementebene einen höheren Personalbedarf. Sie kommt daher nur für mittlere und größere Unternehmen in Frage. Zudem sind die höheren Personalkosten nur dann gerechtfertigt, wenn die Stärken der Matrixorganisation ausgespielt werden können. Dies ist der Fall bei einer dynamischen und komplexen Umwelt, die eine organisatorische Flexibilität, d. h. problem- und aufgabenadäquate Leitungsstrukturen verlangt. Bewusstes Element der Matrixorganisation ist dabei der sich aus der Mehrfachunterstellung ergebende Konflikt, wenn die Manager auf der Primär- und Sekundärstruktur dem ihnen gemeinsam unterstellten Mitarbeiter Weisungen erteilen, die nicht miteinander in Einklang gebracht werden können.

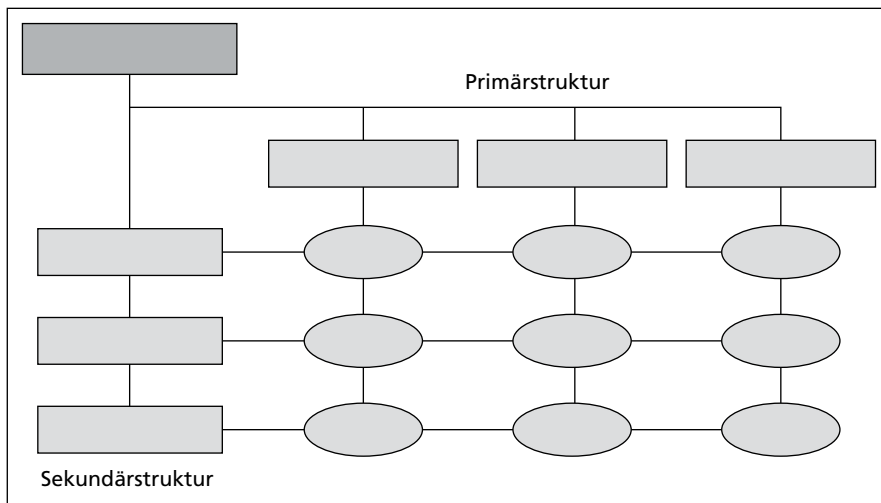


Abbildung 16: Matrixorganisation

Die Vorteile liegen in der durch die kürzeren Kommunikationswege bedingten Entlastung der obersten Leitung. Hinzu kommt, dass Konflikte bewusst von der Unternehmensspitze auf das mittlere Management übertragen werden, da hier die relevanten Bereichsinteressen besser berücksichtigt werden können. Im

Gegensatz zur starren Einlinienorganisation ermöglicht die Matrixorganisation die mehrdimensionale Koordination durch gemeinsame Entscheidungsfindung sowie eine direkte und situationsbedingte Kontaktaufnahme zwischen den betroffenen Stellen. Die „Linie“ wird genau so gezogen, wie sie den natürlichen Kenntnissen und Kompetenzen der Stelleninhaber entspricht. Somit kann die im Unternehmen vorhandene Fachkompetenz der verschiedenen Instanzen bestmöglich ausgenutzt werden, indem mehrere Mitarbeiter mit ihren individuellen Spezialkenntnissen zur Entscheidungsfindung beitragen können. Dies führt dazu, dass der Fachautorität gegenüber hierarchischen Kompetenzen und Privilegien ein höherer Stellenwert beigemessen wird und durch Teamarbeit und Gruppenentscheidungen die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter gefördert wird.

Die Nachteile sind untrennbar mit der Besonderheit der Mehrfachunterstellung verbunden, die nicht immer nur die gewünschten fachlichen Konflikte zur Folge hat. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Kompetenzen in Bezug auf die verschiedenen Aufgabenstellungen eindeutig abzugrenzen, organisatorische Regelungen für Konfliktsituationen zu schaffen und die „disziplinarische“ Unterstellung eines Stelleninhabers klarzustellen. Gleichzeitig ist bei den erwünschten Konflikten zu prüfen, ob diese nicht zu verwässerten Kompromissen führen oder einen Zeitverlust bis zur Entscheidungsfindung zur Folge haben. Zudem existiert keine Allgemeinverantwortung eines einzelnen Vorgesetzten, weshalb man sich die Konsequenzen von Fehlentscheidungen gegenseitig zuweisen kann. Insgesamt ist die Matrixorganisation aufgrund ihres erhöhten Personalbedarfs und Kommunikationsanforderungen mit vergleichsweise hohen Organisationskosten verbunden.

### 3.2.4.2 Holdingorganisation

Die Holdingorganisation stellt eine organisatorische Gestaltung mithilfe von miteinander verbundenen Rechtsformen dar. Wird ein rechtlich selbstständiges Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines Mutterunternehmens geführt, so bezeichnet man das Gesamtgebilde als Konzern. Die Aufgliederung eines Unternehmens in einzelne Konzerngesellschaften erfolgt oft bei der Internationalisierung von Unternehmen, indem die nationalen Produktions- oder Vertriebsniederlassungen in den lokalen Rechtsformen gegründet werden.

Beim *Stammhauskonzern* ist die Konzernmutter auch die prägende operative Gesellschaft im Konzern (z.B. Daimler AG). Es handelt sich somit um eine juristische Untergliederung einer wirtschaftlichen Organisationsstruktur mit der Folge, dass Hauptabteilungsleiter zu Vorständen bzw. Geschäftsführer der Konzerngesellschaften werden. Jedoch ist über die Konzernstruktur hinweg weiterhin eine der standardisierten betriebswirtschaftlichen Organisationsstrukturen, d.h. in der Regel die divisionale Organisationsstruktur, zu erkennen.

Anders ist dies im *Holdingkonzern*, in dem die Muttergesellschaft selbst keine operative Geschäftstätigkeit hat. Sie bündelt vielmehr die Kapitalbeteiligungen an den einzelnen Konzerngesellschaften. Die Muttergesellschaft wird in diesem Fall als Holding bezeichnet und verfügt lediglich über die Konzernleitung

mit den zugeordneten administrativen Zentralbereichen wie Konzerncontrolling, Rechnungswesen und Finanzen. Sie verfügt jedoch nicht über die Bereiche Produktion oder Operations, Vertrieb und Marketing, da diese Aufgaben von der jeweiligen Konzerngesellschaft wahrgenommen werden.

Je nach Grad der Selbstständigkeit der Konzerngesellschaften in der Führung wird zwischen einer Managementholding und einer reinen Finanzholding unterschieden.

Die *Managementholding* weist zwar die operativen Aufgaben den einzelnen Konzerngesellschaften zu, jedoch verbleiben die konzernstrategischen Aufgaben bei der Holding. Sie stellt somit in der Regel eine durch Rechtsformen untergliederte Form der divisionalen Organisationsstruktur dar, wobei den Konzerngesellschaften als Divisionen oder Sparten eine stärkere rechtliche Eigenständigkeit zukommt. Die Divisionsleiter sind als Vorstände oder Geschäftsführer rechtlich eigenständiger Unternehmen zuallererst deren Wohl verpflichtet, auch wenn ihre rechtliche Unabhängigkeit durch Beherrschungs- und Gewinnabführungsverträge nach § 291 AktG zwischen der Holding und der Konzerngesellschaft eingeschränkt werden kann. Der Vorteil der Managementholding besteht in der höheren Flexibilität der Tochtergesellschaften. Diese können auch in rechtlicher Form als Profit Center geführt werden, so dass sich der Grad der Zielerreichung direkt an den Zahlen des Rechnungswesens (Gewinn- und Verlustrechnung, Cash Flow-Rechnung, Bilanz) ermitteln lässt. Zudem lassen sich Geschäftsfelder, die strategisch nicht mehr in das Portfolio des Konzerns passen, leicht verkaufen bzw. Neuakquisitionen viel versprechender Geschäftsfelder leichter in die bestehende Konzernstruktur eingliedern. Der Nachteil der Managementholding liegt in der möglicherweise auftretenden Schnittstellenproblematik. Zwar lassen sich die Beziehungen im Konzern durch die Festlegung von konzernweiten Verrechnungspreisen finanzwirtschaftlich und buchhalterisch abbilden, doch verhindern Divisionsegoismen die Nutzung von Economies of Scale oder die Schaffung von gemeinsamen Entwicklungen. Zudem wird die Managementholding von den Tochtergesellschaften oft als lästige, unnötige bürokratische Instanz gesehen, was die Zusammenarbeit nicht erleichtert. So wurden in der Konzernstruktur der Deutschen Telekom AG bis zum Jahr 2006 die Geschäftsfelder Mobilfunk und Internet noch als eigenständige Konzerngesellschaften geführt. Durch die mittlerweile erfolgte Integration von Mobilfunk und Internet sind die Abhängigkeiten zwischen beiden Bereichen so stark gewachsen, dass sie nicht mehr als eigenständige Geschäftsfelder angesehen werden können und somit auch die organisatorische Trennung in separate Konzerntochtergesellschaften überflüssig wurde.

Die *Finanzholding* stellt die lockerste Form der Holdingstruktur dar. Die Holding hat hier nur die Aufgabe, das Budget auf die Konzerntöchter zu verteilen, die (finanzwirtschaftlichen) Ziele vorzugeben und die Personalentscheidungen bezüglich der Geschäftsstrategie der Konzerntöchter zu treffen. Die operative und strategische Führung obliegt hingegen den Tochtergesellschaften. Die Beziehung von Holding zu den Töchtern kann somit als reine Finanzbeteiligung gesehen werden. Die Holding ähnelt dabei sehr einer Fondsgesellschaft, die Finanzbeteiligungen eingeht, aber auch mangels strategischer Überlegungen



leicht wieder abstößt, wenn die finanziellen Ziele über mehrere Jahre hinweg nicht erreicht werden. Aufgrund der Ähnlichkeit der Finanzholding mit einem Finanzinvestor liegt die Frage nahe, warum diese organisatorische Form überhaupt existiert. Warum betätigt sich die Holding nicht als (anonymer) Investor am Kapitalmarkt? Eine Begründung für die Form der Finanzholding wurde mit der Theorie interner Kapitalmärkte gegeben.

Eine Besonderheit aller Konzernstrukturen, d.h. nicht nur der Management- und Finanzholding, sondern auch des Stammhauskonzerns, stellt die große Bedeutung von Personenhandelsgesellschaften wie die Kommanditgesellschaft oder die offene Handelsgesellschaft sowie deren Mischformen GmbH & Co. KG oder Kommanditgesellschaft auf Aktien als Rechtsformen für Konzerntochtergesellschaften dar. All diese Rechtsformen haben – bei der GmbH & Co. KG nur bei entsprechender Ausgestaltung – mindestens einen Vollhafter. Dies ist auf den ersten Blick überraschend, erkennt man doch sonst bei der Wahl der Rechtsform eine klare Präferenz zu Rechtsformen mit beschränkter Haftung, wie etwa die Aktiengesellschaft oder die GmbH. Beispielsweise haben sich nur wenige im DAX vertretene Unternehmen für die Rechtsform der KGaA entschieden (Merck, Fresenius bzw. Henkel). Eine wichtige Begründung für die Präferenz von Personenhandelsgesellschaften als Rechtsform von Konzerngesellschaften besteht in dem einfacheren und direkten Zugriff auf den Gewinn bzw. das Kapital. Bei Rechtsformen mit eigener Rechtspersönlichkeit wie GmbH und AG darf ein Gewinn erst dann an die Muttergesellschaft ausgeschüttet werden, wenn der Jahresabschluss festgestellt und ein Gewinnverwendungsbeschluss von der Gesellschafterversammlung bzw. der Hauptversammlung herbeigeführt wurde. Auf den in einem Geschäftsjahr entstandenen Gewinn kann gewöhnlich erst im März des Folgejahres zugegriffen werden. Zudem unterliegt er der Besteuerung durch die Körperschaftsteuer. Auf das Eigenkapital einer GmbH oder AG kann die Konzernmutter, sogar wenn sie einziger Anteilseigner ist, nicht zugreifen; es gilt der Grundsatz der Kapitalerhaltung. Zwar gibt es durch konzerninterne Kredite oder die Festlegung der Höhe von konzerninternen Verrechnungspreisen gewisse Spielräume, Finanzmittel innerhalb des Konzerns zu verschieben. Doch ist dieser insbesondere durch steuerrechtliche Prüfungsmöglichkeiten eingeschränkt. Bei einer mehrstufigen Konzernstruktur – beispielsweise wenn die Konzernmutter an einer AG beteiligt ist, die wiederum die Anteile einer GmbH besitzt – erreicht die Ausschüttung des Gewinns der GmbH die Holding erst nach zwei Geschäftsjahren und unterliegt dabei zweimal der Körperschaftsteuer. Werden die Konzerntöchter hingegen als Personenhandelsgesellschaft geführt, so kann die beteiligte Gesellschaft als (alleiniger) Vollhafter jederzeit auf ihr Kapitalkonto zugreifen. Auch die Belastung durch die Körperschaftsteuer auf der Ebene der Personenhandelsgesellschaft entfällt.



### 3.2.5 Sekundärorganisation

#### 3.2.5.1 Produktmanagement

Das Produktmanagement gliedert die Sekundärorganisation nach Produkten bzw. Produktgruppen. Es bietet somit einen besseren Informationsfluss sowie eine Entscheidungscentralisierung bei einem Produktmanager oder einem Produktmanagementteam, um sich schnell an sich ändernde Märkte und Wettbewerbspositionen anpassen zu können. Aufgabe des Produktmanagements ist die Entwicklung von Konzepten und Planungen für die jeweiligen Produkte bzw. Produktgruppen; es nimmt somit eine Produkt-Markt-Querschnittsfunktion wahr. Aufgabe des Produktmanagement ist es im Einzelnen,

- Informationen über das Produkt und die Konkurrenzprodukte zu sammeln;
- eine langfristige Strategie für das Produkt zu entwickeln;
- auf Basis der Kundenbedürfnisse Verbesserungen des Produkts zu entwickeln und deren Umsetzung zu begleiten;
- den Marketingplan sowie die Absatzprognosen zu erstellen;
- die Umsetzung der Marketingstrategie durch Werbeagenturen zu koordinieren und zu überwachen;
- gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern und den Distributionspartnern die Entwicklung der geplanten Absatzzahlen sicherzustellen.

Entwickelt wurde das Produktmanagement im Jahr 1927 von Procter & Gamble, um den beginnenden Absatzproblemen entgegenzutreten zu können. Auch heute noch ist das Produktmanagement am stärksten in den Bereichen Konsumartikel und Investitionsgüter vertreten. Denn diese Unternehmen weisen zumeist eine sehr heterogene Produktpalette auf, wie etwa die vielen hundert Produkte und Marken von Unternehmen wie Procter & Gamble und Unilever zeigen. Zudem sind diese Märkte durch eine hohe Komplexität und Dynamik geprägt, so dass selbst bei weltweit einheitlichen Grundstoffen für Wasch- und Reinigungsmittel schnell und flexibel auf die Anforderungen eines Teilmarktes reagiert werden muss, etwa wenn in Deutschland über mögliche Gesundheits- oder Umweltgefährdungen durch das Produkt berichtet wird.

Das Produktmanagement bietet sich als Sekundärorganisation insbesondere für Unternehmen an, die als Primärorganisation die funktionale Organisationsstruktur gewählt haben. In diesem Fall lassen sich umständliche Informations- und Entscheidungswege verkürzen und Schnittstellenprobleme abbauen, ohne die funktionale Gliederung aufgeben zu müssen. Jedoch kann die Einführung des Produktmanagements auch den ersten Schritt zum Übergang auf die divisionale Organisationsstruktur darstellen. Selbst in einem Unternehmen, das bereits die divisionale Organisationsstruktur aufweist und damit bereits nach Objekten organisiert ist, können mit dem Produktmanagement Produktgruppen zusammengefasst und gemeinsam bearbeitet werden, die sich jeweils nicht so stark unterscheiden. Beispiele für den Einsatz in der divisionalen Organisationsstruktur sind Procter & Gamble sowie Unilever.

Das Produktmanagement kann in der Praxis in vier verschiedenen Gestaltungsvarianten auftreten: als Stabs-Produktmanagement, als Linien-Produktmanagement, als Matrix-Produktmanagement oder als Produktmanagement-Ausschuss (Produktausschuss). Die einzelnen Gestaltungsvarianten unterscheiden sich dabei in dem Grad der Koordinationsaufgaben, die sie für die betreffenden Bereiche des Unternehmens übernehmen. Auch die Primärstruktur, d. h. funktionale oder divisionale Organisation auf der ersten Ebene nach der Geschäftsleitung kann die Wahl der Produktmanagementvariante beeinflussen. So ist das Linien-Produktmanagement insbesondere interessant für funktional gegliederte Unternehmen.

Beim *Stabs-Produktmanagement* ist der Produktmanager der Unternehmensführung, dem Divisionsmanager oder dem Vertriebsleiter zugeordnet. Die Aufgaben des Produktmanagers gehen in diesem Fall jedoch oft über die Informationsbeschaffung und Vorbereitung hinaus. Insbesondere ist seine Koordinationsaufgabe stark ausgeprägt, so dass er unter Umständen die Produktpolitik maßgeblich beeinflussen kann. Denn das Produktmanagement ist etwa bei Ansiedlung bei der Geschäftsleitung dieser direkt unterstellt und koordiniert produktpolitische Entscheidungen mit den relevanten Funktionen (F&E, Marketing, Einkauf, Logistik usw.). In diesem Fall ist ein Mitglied der Geschäftsleitung für das Produktmanagement verantwortlich. Diesem sind einzelne Produktgruppenmanager unterstellt, die ihrerseits ihre Produktmanager leiten (Abbildung 17).

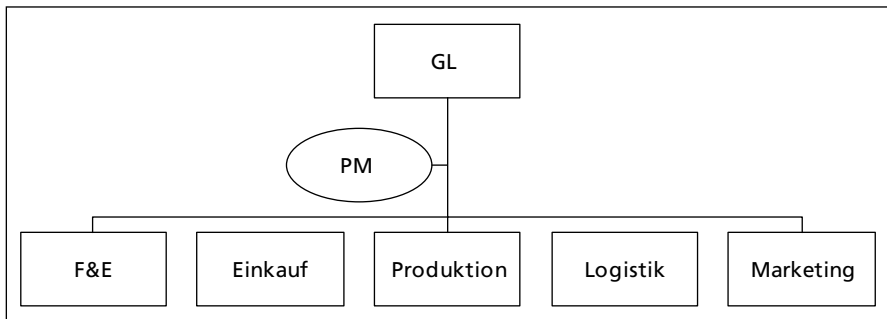


Abbildung 17: Stabs-Produktmanagement mit Ansiedlung bei der Geschäftsleitung

Die Ansiedlung des Stabs-Produktmanagements bei der Geschäftsleitung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn sich die Koordinationsaufgabe auch auf die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Produktion bezieht, wie sie etwa in der Investitionsgüterindustrie eher anzutreffen ist als in der Konsumgüterindustrie.

Wenn das Stabs-Produktmanagement auf Funktions- oder Divisionsebene angesiedelt wird, so erfolgt dies bei der funktionalen Organisation typischerweise bei der Marketingabteilung (Abbildung 18). Gegenüber der Ansiedlung bei der Geschäftsleitung ist die hierarchische Stellung des Produktmanagements schwächer. Sofern die notwendigen Koordinationsaufgaben schwerpunktmäßig das Marketing betreffen, aber einzelne Funktionen wie Forschung und Ent-

wicklung oder Produktion ganz ausschließen, erscheint diese Konzentration sinnvoll.

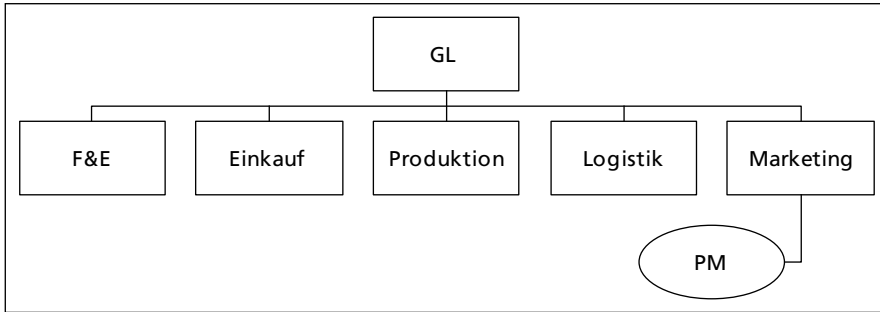


Abbildung 18: Stabs-Produktmanagement mit Ansiedlung beim Marketing

Das Produktmanagement kann auch als *Linien-Produktmanagement* in die Linienorganisation integriert werden (Abbildung 19). Meist erfolgt hier eine Ansiedlung beim Marketing, wodurch sich die Ähnlichkeit mit dem dezentralen Stabs-Produktmanagement ergibt. Der Hauptunterschied besteht jedoch in den Entscheidungsrechten. Denn während die Aufgabe des Stabs-Produktmanagements rein beratend ist (auch wenn es eine prägende Rolle einnehmen kann), besitzt das Linien-Produktmanagement Entscheidungsbefugnis. Dies ist vorteilhaft, wenn die Produkte und ihre Märkte heterogen sind und gleichzeitig die einzelnen bearbeiteten Produkte über ein entsprechendes Umsatzvolumen verfügen. Die Informations- und Entscheidungsrechte beziehen sich dann auf den dem Produktmanager für ein Produkt oder eine Produktgruppe unterstellten Vertrieb sowie auf Informationsrechte gegenüber der internen Marktforschung. Gleichzeitig haben diese Linien-Produktmanager ein eigenes Budget

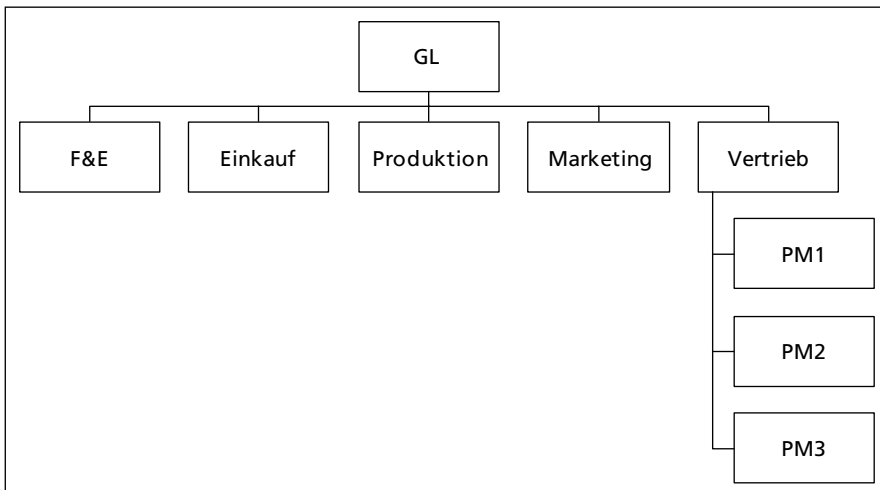


Abbildung 19: Linien-Produktmanagement mit Ansiedlung beim Vertrieb

für die Beauftragung von externen Dienstleistern wie Marktforschungsinstitute oder Werbeagenturen. Je nach Branche kommen Budgets für Repräsentation oder Spenden hinzu. Beispielsweise können Produktmanager in der Pharma-Industrie Bewirtungen von wichtigen Forschern (Opinion Leaders) vornehmen oder wissenschaftliche Organisationen mit Spenden oder Sponsoring zum Zweck der Beziehungspflege unterstützen.

Das *Matrix-Produktmanagement* bindet den Produktmanager in eine Mehrlinienorganisation ein (Abbildung 20). Er muss sich dann mit anderen Abteilungen, in der Regel den Funktionen F&E, Einkauf, Produktion, Marketing usw. abstimmen. Die Mitarbeiter in der Matrix sind somit grundsätzlich gleichzeitig dem Funktionsmanager, etwa dem Produktionsleiter, und ihrem Produktmanager unterstellt. Die dabei entstehenden Konflikte, weil jeder der beiden seine eigene Sichtweise und Ziele einbringt, ist ein gewünschter Effekt des Matrix-Produktmanagements. Denn sie sollen Informationsfluss und Abstimmungsprozesse initiieren. In der Praxis wird versucht, die Konflikte dadurch zu begrenzen, dass einem der beiden Manager oder einem hierarchisch höher gestellten Manager die Befugnis eingeräumt wird, eine Rahmenplanung vorzugeben. Auch kann etwa dem Produktionsmanager die alleinige Befugnis des Qualitätsmanagements eingeräumt werden.

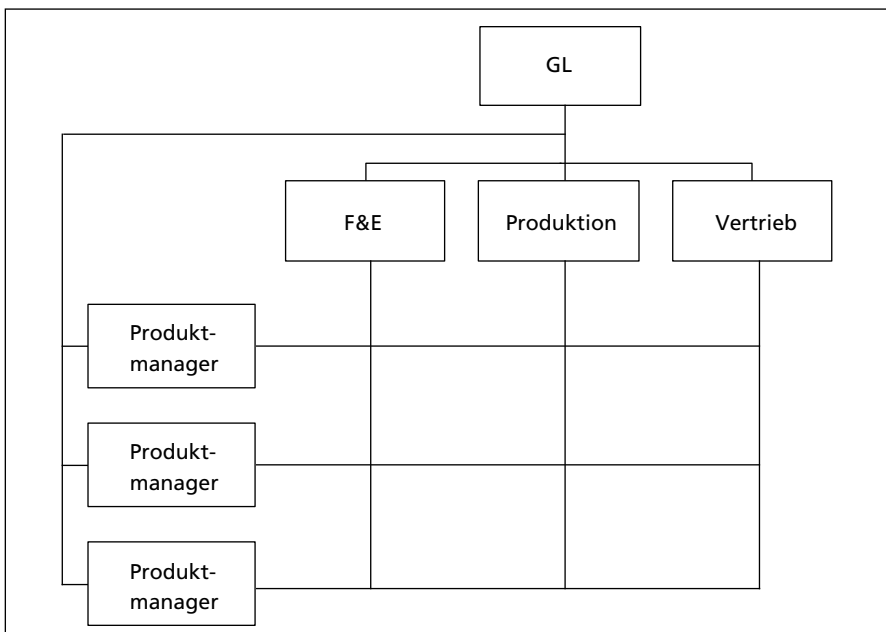


Abbildung 20: Matrix-Produktmanagement bei funktionaler Primärorganisation

Das Produktmanagement in Form eines *Produktausschusses* oder *Produktkomitees* hat zum Ziel, den Sachverstand der Linienabteilungen zusammenzuführen und gleichzeitig Widerstände in der Linie gegen Neuerungen abzubauen. Dazu werden die Linienmanager in den Produktausschuss aufgenommen (Abbildung 21).

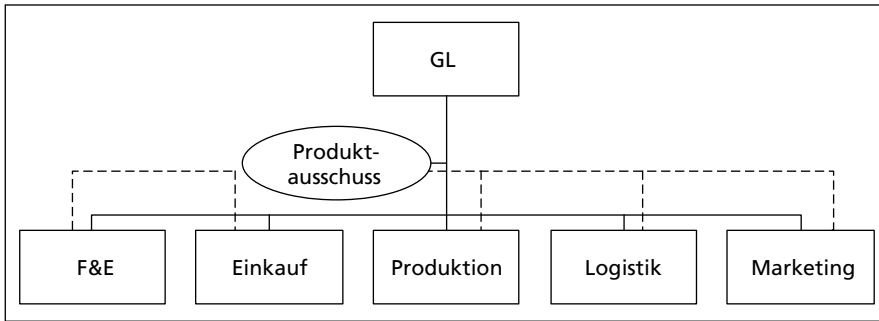


Abbildung 21: Produktmanagement durch Produktausschüsse

Die Ausschüsse treten kontinuierlich zusammen und fällen Entscheidungen im Wege der Selbstabstimmung. Das Produktmanagement, d.h. die Entwicklung von Konzepten, Planungen und Strategien für einzelne Produkte oder Produktgruppen wird dabei nicht von einer Person, sondern von dem Ausschuss gemeinschaftlich wahrgenommen. Zwar treffen auch hier wie beim Matrix-Produktmanagement unterschiedliche Sichtweisen und Ziele aufeinander, doch kann die Problematik durch eine geeignete Moderation entschärft werden.

### 3.2.5.2 Kundenmanagement

Das Kundenmanagement zielt darauf ab, die Bedürfnisse eines einzelnen Kunden oder von homogenen Kundengruppen schneller erkennen und direkter befriedigen zu können. Bekannt war das Kundenmanagement schon seit jeher in Branchen, die sehr individuelle und heterogene Produkte aufweisen, welche eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Lieferanten und dem Abnehmer vorteilhaft machen. Insbesondere in der Investitionsgüterindustrie wie etwa im Anlagenbau wurden diese Beziehungen zu wichtigen Großkunden (Key-Accounts) durch spezialisierte Key-Account-Manager gepflegt. Anschließend kam das Key-Account-Management auch in der Konsumgüterindustrie auf, als die Hersteller von Konsumartikeln Key-Account-Manager etablierten, die den Gegenpart zu den Einkäufern der großen Handelsketten übernehmen sollten. Durch die technologischen Möglichkeiten können mittlerweile auch die Beziehungen zu privaten Kunden mit überschaubarem Kostenaufwand gemanagt werden, so dass auch im Retailgeschäft von Banken oder Telekommunikationsdienstleistern der einzelne Kunde betreut werden soll. Selbst in der öffentlichen Verwaltung wird das Kundenmanagement als Case Management etwa in der Steuerverwaltung oder bei Leistungsträgern im Sozialbereich eingesetzt. Dabei sollte jeder Kunde nur einen Ansprechpartner im Unternehmen haben, der für seine Kunden das Marketingkonzept entwickelt, den Geschäftsabschluss steuert und sich um die Lösung aller kundenspezifischen Probleme kümmert. Das Kundenmanagement kann einen deutlichen Beitrag dazu leisten, die Differenzierung des Unternehmens im Wettbewerb zu gewährleisten, neue Kunden zu gewinnen (Akquise) sowie Bestandskunden zu halten (Kundenbindung). Zentrales Instrument ist dabei das Customer Relationship Management.

*Customer Relationship Management* (CRM) ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, welche mit Hilfe der Informationstechnologie darauf abzielt, profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte langfristig zu entwickeln und zu festigen. Ausgangspunkt des CRM ist die Beobachtung, dass es viel höhere Kosten verursacht, einen Neukunden zu gewinnen, als einen Bestandskunden zu halten. Denn die Bindung aktueller Kunden ist im Gegensatz zur Gewinnung von Neukunden oder zur Kundenrückgewinnung nicht mit Akquisekosten verbunden. Auch aus anderen Gründen kann die Kundenbindung rentabler sein, etwa wenn wie im Bereich der Lebensversicherungen eine Geschäftsbeziehung erst nach einigen Jahren rentabel wird. Die langfristige Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen führt durch Lerneffekte zu Kostensenkungen und zu besseren Informationen über die Bedürfnisse und Anforderungen des Kunden. Dadurch lassen sich Probleme eher reduzieren bzw. vermeiden und sich auch Beschwerdebearbeitungskosten verringern. Zudem steigen Wiederholungskäufe im Verhältnis zur Dauer der Kundenbeziehung. Zuletzt entstehen bei langfristigen Kundenbeziehungen Cross- und Up-Selling-Potenziale. Durch die intensive Beziehung zum Kunden kann bei ihm leichter das Interesse für ein Zusatzprodukt oder ein neues Produkt (Cross-Selling) bzw. für ein hochwertigeres Produkt (Up-Selling) geweckt werden. Stammkunden tolerieren zudem leichter Fehler und Preiserhöhungen. Der Kerngedanke von CRM ist, die Markttransaktionen zwischen Lieferant und Kunde nicht zufällig zu gestalten und Daten über die Geschäftsbeziehung zu sammeln. Vielmehr sollen sämtliche Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten zum Kunden hin neu ausgerichtet werden.

Aufgrund der großen Bedeutung der Informationstechnologie wird der Begriff des Customer Relationship Management oftmals auch mit dem des CRM-Systems gleichgesetzt. Hierbei handelt es sich jedoch um die IT-Systeme, mit denen Kundendaten systematisch gesammelt und ausgewertet werden können sowie die kundenbezogenen Prozesse automatisiert werden können. Somit macht das CRM zwar den Einsatz von integrierten Informationssystemen, sog. CRM-Systeme, notwendig, jedoch ist die alleinige Nutzung einer CRM-Software zur Sicherstellung einer hohen Kundenbindung nicht ausreichend.

Ein CRM-System besteht aus drei Komponenten: das operative, kooperative und das analytische CRM. Das operative CRM beinhaltet die Bereiche mit direktem Kundenkontakt (Frontoffice) und beabsichtigt, die Geschäftsabläufe in den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Service zu optimieren. Im Mittelpunkt steht dabei die direkte Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Ziel des kooperativen CRM ist es hingegen, Maßnahmen zu finden, mit denen über die Interaktion mit den Vertriebspartnern die Vertriebskanäle gesteuert und synchronisiert werden können. Hierfür führt es alle Kommunikationskanäle wie Internet, Mailing oder Telefonate zusammen, um einen kompletten Überblick über die Kunden zu ermöglichen und den gegebenen Anforderungen gerecht zu werden. Damit sollen die direkte One-to-One-Kommunikation mit dem Kunden für einwandfreie Information und ein gleichbleibender Servicelevel über alle Kommunikationskanäle sowie das

Beschwerdemanagement sichergestellt werden. Das analytische CRM stellt in den Vordergrund, die verfügbaren Kundendaten zu erfassen, aufzubereiten und auszuwerten. Technisch erfolgt dies in einer relationalen Datenbank, dem so genannten *Data Warehouse*, in der die kundenspezifischen Informationen gesammelt werden, die anschließend per *Data Mining* ausgewertet werden können. Mit diesen beiden Instrumenten können signifikante Korrelationen bei den Kundendaten erkannt werden. Um aussagekräftige Reports und Statistiken für eine individuelle Kundenbearbeitung generieren zu können, hilft schließlich das Instrument *Online Analytical Processing* (OLAP). Die Informationen, die aus diesem Prozess gewonnen werden, fließen wieder an die Frontoffice-Abteilung des operativen CRM zurück. Das analytische CRM zielt auf eine Erhöhung der Kundenbindung, der Kundenzufriedenheit und eine Steigerung des Umsatzes.

Wie das Produktmanagement stellt auch das Kundenmanagement eine Sekundärstruktur dar, die die Primärstruktur auf den nachfolgenden Hierarchieebenen ergänzt. In vielen Unternehmen werden beide Sekundärstrukturen gleichzeitig eingesetzt: Während das Produktmanagement beim Marketing angesiedelt ist und die produktbezogenen Aktivitäten koordiniert, ist das Kundenmanagement beim Vertrieb angesiedelt und koordiniert die kundenbezogenen Aktivitäten. Wie das Produktmanagement kann das Kundenmanagement in verschiedenen Formen in die Organisationsstruktur integriert werden:

- Das *Stabs-Kundenmanagement* ist typischerweise beim Vertrieb angesiedelt mit der Aufgabe, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und Entscheidungen vorzubereiten. Da das Kundenmanagement als Stabsabteilung keine Entscheidungsbefugnis hat, kann es dem Kunden nicht als vollwertiger Verhandlungspartner dienen. Daher wird es meist für Planungszwecke eingesetzt, beispielsweise im Investitionsgüterbereich.
- Das *Linien-Kundenmanagement* ermöglicht den Kundenmanagern das Treffen von Entscheidungen und beseitigt damit den gravierenden Nachteil des Stabs-Kundenmanagements, wenn der Kunde von seinem Ansprechpartner auch Vertragsabschlüsse und -entscheidungen erwartet.
- Das *Matrix-Kundenmanagement* gibt dem Kundenmanager die Aufgabe, kundenbezogene Unternehmensinteressen zu koordinieren. Er verfügt damit über kundenspezifische Entscheidungsrechte. Seine Hauptaufgabe wird in der Regel darin bestehen, die Umsetzung des kundenspezifischen Marketingkonzepts in den Funktionen sicherzustellen.
- Ein *Kundenausschuss* stellt analog zum Produktausschuss ein Gremium dar, in dem die Linienmanager die Interessen ihrer Bereiche abgleichen und einen Kompromiss finden können.

### 3.2.5.3 Funktionsmanagement

Der Übergang von der funktionalen zur divisionalen Organisation bewirkt eine Abwendung vom Verrichtungsprinzip hin zum Objektprinzip. Es sind nun die Produkte und/oder Märkte, die im Mittelpunkt stehen und nicht mehr die einzelnen Funktionen Einkauf, F&E usw. Damit wird das (Haupt-)Ziel der Effizienz durch die Effektivität ersetzt. Es ist also besser, schlagkräftig und

zielgerichtet am Markt aufzutreten. Dafür können auch höhere Kosten in Kauf genommen werden. Während sich diese Sichtweise in den meisten Fällen als richtig erweist, können einzelne Funktionen darunter leiden, wenn sie in den Divisionen unterschiedlich ausgeführt werden. Denn das Grundprinzip der Gliederung von Divisionen ist deren Eigenständigkeit. Dies spiegelt sich insbesondere wider, wenn die Divisionen als Profit Center geführt werden – der Divisionsleiter also persönlich für den Bereichsgewinn verantwortlich ist. Der damit beabsichtigte Abteilungsegoismus kann jedoch bei einzelnen Aufgaben, die das gesamte Unternehmen betreffen, zu suboptimalen Entscheidungen führen. Die Divisionsleiter wären in diesem Fall gezwungen, solche Entscheidungen zu treffen, die zwar ihrer Division nutzen, jedoch dem Gesamtunternehmen Schaden zufügen.

Aufgaben, die Querschnittsfunktionen wahrnehmen, wie etwa Logistik, Compliance oder Qualitätssicherung, können im Rahmen des Funktionsmanagements über die einzelnen Divisionen hinweg koordiniert werden. Es handelt sich somit um die Einrichtung der bereits beschriebenen Zentralabteilungen und somit um eine Mehrlinienorganisation. Dabei ist die begriffliche Bezeichnung weniger von Bedeutung als die praktischen Auswirkungen, die die Aufgabe des Einliniensystems mit sich bringt: In der Mehrlinienorganisation sind einzelne Stellen *mehreren* vorgesetzten Stellen weisungsabhängig. Dies soll im Folgenden an der Zentralabteilung Compliance einer deutschen Universalbank verdeutlicht werden (Abbildung 22). Unter Compliance versteht man die Einhal-

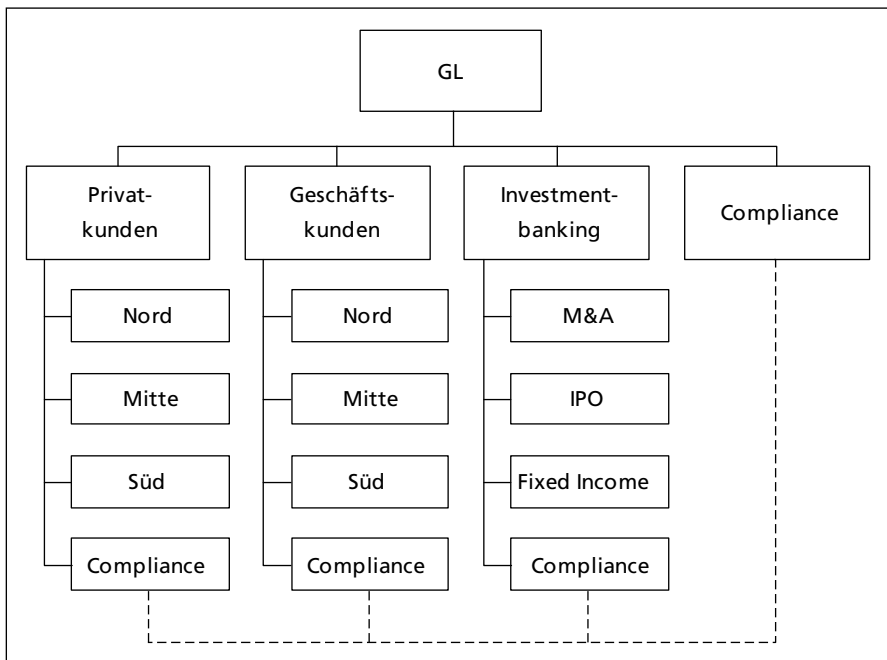


Abbildung 22: Beispiel für das Funktionsmanagement durch eine Compliance-Zentralabteilung in einer Universalbank



tung rechtlicher Vorgaben. Insbesondere in der Kreditwirtschaft bestehen mit Vorschriften zur Bekämpfung der Geldwäsche, der Steuerhinterziehung, aber auch den sog. Baseler-Eigenkapitalvorschriften zahlreiche Regelungen, die in jedem Bereich der Bank eingehalten werden müssen, da die Bank ansonsten mit scharfen aufsichtsrechtlichen Maßnahmen rechnen muss.

Wie Abbildung 22 verdeutlicht, ist die Bank divisional gegliedert in die Bereiche Privatkunden, Geschäftskunden und Investmentbanking. Während die organisatorische Trennung sinnvoll ist, da die einzelnen Divisionen unterschiedliche Kunden ansprechen bzw. unterschiedliche Dienstleistungen anbieten, ist eine Loslösung der Compliance-Abteilung in der jeweiligen Division nicht sinnvoll. Zwar muss auch die Compliance aufgrund der Unterschiede in den Kunden bzw. Dienstleistungen divisionsspezifisch ausgestaltet werden, da etwa im Privatkundengeschäft Kontoeröffnungen oder Zahlungen über 10 000 Euro unter falschen Namen verhindert werden sollen, wohingegen im Geschäftskundenbereich die Unterstützung von Vermögensverschiebungen zu Steueroasen etwa durch Gründung von Briefkastenfirmen als Beihilfe des Bankmitarbeiters zur Steuerhinterziehung gewertet werden kann. Doch sollte nicht etwa der Divisionsleiter entscheiden können, wie eine bestimmte Vorschrift im Einzelfall auszulegen ist. Er könnte dann beispielsweise verleitet sein, die Kontoeröffnung bereits bei Vorlage einer Ausweiskopie statt eines Originals vorzunehmen, um einen potentiellen Kunden nicht zu verlieren. Der Abteilungsegoismus und insbesondere die Verantwortlichkeit für den Bereichsgewinn führen dann mitunter zu Entscheidungen der Divisionsleiter, die das gesamte Unternehmen schädigen können. Daher ist es sinnvoll, die dezentrale Compliance-Abteilung zwar *disziplinarisch* dem Divisionsleiter zu unterstellen, sie jedoch *fachlich* der zentralen Compliance-Abteilung zu unterstellen, was durch die gestrichelte Linie dargestellt wird („dotted-line-Prinzip“). Im Beispielfall wird die dezentrale Compliance-Abteilung die gesetzlichen Vorschriften so auslegen, dass eine Ausweiskopie nicht ausreichend ist. Sollte der Divisionsleiter den Schaltermitarbeiter, welcher ihm unterstellt ist, dennoch anweisen, das Konto schon bei Vorlage einer Ausweiskopie zu eröffnen, so würde die dezentrale Compliance-Abteilung dies der fachlich vorgesetzten zentralen Compliance-Abteilung melden. Diese würde wiederum bei der Geschäftsleitung intervenieren, um eine Änderung des Verhaltens des Divisionsleiters zu erreichen. Denn die Geschäftsleitung wird sich des Risikos bewusst sein, dass Verstöße gegen Steuer- und Geldwäschenvorschriften zu empfindlichen Geldbußen in Millionenhöhe führen können.

### 3.2.5.4 Projektmanagement

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes zielgerichtetes Vorhaben, mit dem etwas Neues geschaffen werden soll und das durch eine hohe Komplexität und Interdisziplinarität gekennzeichnet ist. Aufgrund der Definition wird deutlich, dass ein Projekt kaum „in der Linie“ abgewickelt werden kann, sondern eine andere Organisation erfordert: die Projektorganisation oder anders bezeichnet das Projektmanagement. Die Ursprünge des Projektmanagements gehen zurück auf militärisch-technische Entwicklungsprojekte in den USA. So machte die

Entwicklung der ersten Atombombe während des Zweiten Weltkriegs (Manhattan-Project) die interdisziplinäre Einbindung von Forschungsinstituten, Militär, Industrie und Regierung notwendig. Eine später weithin bekannte Anwendung fand das Projektmanagement im Rahmen der Apollo-Missionen der NASA. Das Projektmanagement erfordert aufgrund der Projekteigenschaften (Zielorientierung, Einmaligkeit, Zeitbegrenzung, Komplexität und Interdisziplinarität) eine eigene Organisationsform – die Projektorganisation. Das Projektmanagement ist ebenfalls eine Sekundärorganisation, da es die Primärstruktur wie etwa funktionale oder divisionale Organisation unverändert lässt (s. Integration der Dresdner Bank AG in die Commerzbank AG).

### Aus der Praxis

#### Integration der Dresdner Bank AG in die Commerzbank AG

Ein solches Projekt ergab sich beispielsweise aus der im Jahr 2010 bekannt gegebenen Übernahme der Dresdner Bank AG durch die Commerzbank AG. Beide Banken gehörten zu diesem Zeitpunkt zu den größten deutschen Banken im Privat- und Geschäftskundensektor. Die Integration der Dresdner Bank machte es notwendig, nicht nur eine gemeinsame Filialstruktur unter einheitlicher Marke zu schaffen. Schwieriger war die Integration der beiden IT-Systeme, die hinter jedem Geldautomaten, Kontoauszugsdrucker bis hin zum Onlinebanking standen (Zielorientierung). Dieses Projektziel war etwas Einzigartiges in der Historie beider Unternehmen, abseits aller Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft und mit erheblichen Risiken behaftet (Neuartigkeit). Die Umsetzung war zudem an Vorgaben gebunden, wovon die wichtigste der Zeitpunkt der Umstellung war (zeitliche Begrenzung). Denn den Mitarbeitern und Kunden der Banken musste frühzeitig mitgeteilt werden, wann die Umstellung erfolgen soll und welche Änderungen sich für sie ergeben (neues Onlinebanking etc.). Dies war insbesondere deshalb wichtig, da die Systeme der Bank am Umstellungstag vollständig abgeschaltet werden mussten, d.h., an diesem Tag funktionierte kein Geldautomat oder Kontoauszugsdrucker. Auch das Onlinebanking war abgestellt. Zudem waren durch die Umstellung nicht nur die laufenden Transaktionen betroffen; auch die archivierten Konteninformationen und Vertragsdaten der Kunden mussten übernommen werden, so dass derselbe Kunde – wenn er zuvor Konten bei der Commerzbank und der Dresdner Bank unterhalten hat – möglicherweise unterschiedliche Konditionen genießt (Komplexität). Zuletzt war dies keine Aufgabe der IT-Experten alleine. Vielmehr mussten auch Mitarbeiter aus dem Marketing, der Rechtsabteilung und einzelner Filialen ins Boot geholt werden, um eine ganzheitliche Sicht zu erhalten (Interdisziplinarität). Denn was nützt eine gelungene Integration, wenn in deren Verlauf die Kunden das Weite gesucht haben?

Im Rahmen der Projektorganisation, die außerhalb der Linie steht, sind in der Regel folgende Personen(gruppen) beteiligt:

- Der *Auftraggeber* ist der hierarchisch hochgestellte Initiator des Projekts. Er definiert insbesondere die Ziele des Projekts, die Umsetzungszeit und die sonstigen Ressourcen. Oft handelt es sich um ein Vorstandsmitglied bzw. bei nur für einzelne Divisionen bedeutenden Projekten um den Divisionsleiter. Der Auftraggeber kann auch in ein erweitertes Gremium aufgenommen werden, den *Lenkungsausschuss* (Steering Committee), in das weitere Entscheidungs- und Verantwortungsträger aufgenommen werden. Typischerweise sind Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsführung im Lenkungsausschuss vertreten. Sofern das Projekt auch wesentlichen

Einfluss auf die (Rechte der) Arbeitnehmer des Unternehmens hat, wie etwa im Fall von Umstrukturierungen oder von Business Process Reengineering-Projekten, sind auch Vertreter des Betriebsrates in den Lenkungsausschuss aufzunehmen. Den Mitgliedern des Lenkungsausschusses kommt auch die Rolle von Machtpromotoren zu (Kapitel 5), d. h., sie haben die Aufgabe der unternehmensinternen Kommunikation der beabsichtigten Änderungen sowie des Abbaus interner Widerstände.

- Der *Projektleiter* (Projektmanager) ist in der Regel der hierarchisch vorgesetzte aller im Projekt beteiligten Mitarbeiter. Er trifft die operativen Entscheidungen zur Erreichung des Projektziels und zum Einsatz des Projektbudgets. Der Projektleiter hat insbesondere die Aufgabe, das Projektziel in Teilziele zu untergliedern, die den einzelnen Projektmitarbeitern oder Teilprojektmanagern zugewiesen werden. Der Projektleiter ist dem Auftraggeber bzw. dem Lenkungsausschuss zur Rechenschaft verpflichtet. Insbesondere muss er die Einhaltung der zeitlichen Vorgabe und des Budgets sicherstellen.
- Das *Projektteam* (Projektgruppe) umfasst neben dem Projektleiter alle Mitarbeiter des Unternehmens, die ganz oder teilweise aus ihrer Linienposition für das Projekt verpflichtet wurden. Denn die Besonderheit der Projektorganisation besteht darin, dass die Mitglieder des Projektteams in den meisten Fällen weiterhin – zumindest teilweise – ihrer Linientätigkeit nachgehen und somit simultan in zwei Organisationsstrukturen eingebunden sind. Mehr noch kann ein Mitarbeiter in manchen Unternehmen gleichzeitig in mehrere Projekte eingebunden sein (*Multiprojektmanagement*).

Das Projektmanagement kann in der Praxis in vielfältigen Formen auftreten, deren Grundlinien sich nach den Entscheidungsbefugnissen des Projektleiters unterscheiden lassen:

- Beim *reinen Projektmanagement* werden die Projektmitarbeiter dem Projektleiter als Vorgesetzten auf Zeit fachlich und disziplinarisch unterstellt. Es handelt sich somit um eine Struktur, die völlig losgelöst neben der Linienorganisation existiert (Abbildung 23). Die Mitarbeiter des Projekts widmen während der Projektlaufzeit ihre gesamte Arbeitszeit dem Projekt, so dass auch umfangreiche und aufwendige Projektziele realisiert werden können, da die beteiligten Spezialisten nicht durch Routineaufgaben aus ihrer Linienfunktion belastet werden können. Es handelt sich somit um eine sehr schlagkräftige Organisation, wenn es darum geht, das aufwendige Projektziel autonom und schnell umzusetzen. Dieser Vorteil wird jedoch mit hohen Leerlaufkosten erkaufte, wenn es nicht gelingt, die Projektmitarbeiter während der gesamten Projektlaufzeit auszulasten. Zudem müssen die Projektmitarbeiter, wenn sie für das Projekt aus einer Linientätigkeit herausgenommen wurden, nach Abschluss des Projekts in eine neue Tätigkeit überführt werden. Typischerweise wird kein entsprechendes neues Projekt zur Verfügung stehen. Auch wird es schwierig sein, den Vertreter, der in der Zwischenzeit die Routineaufgabe in der alten Linientätigkeit übernommen hat, wieder herauszulösen und auf eine andere Stelle zu überführen. Die Projektmitarbeiter werden sich somit zum Ende des Projekts hin Gedanken über ihre berufliche Zukunft machen.

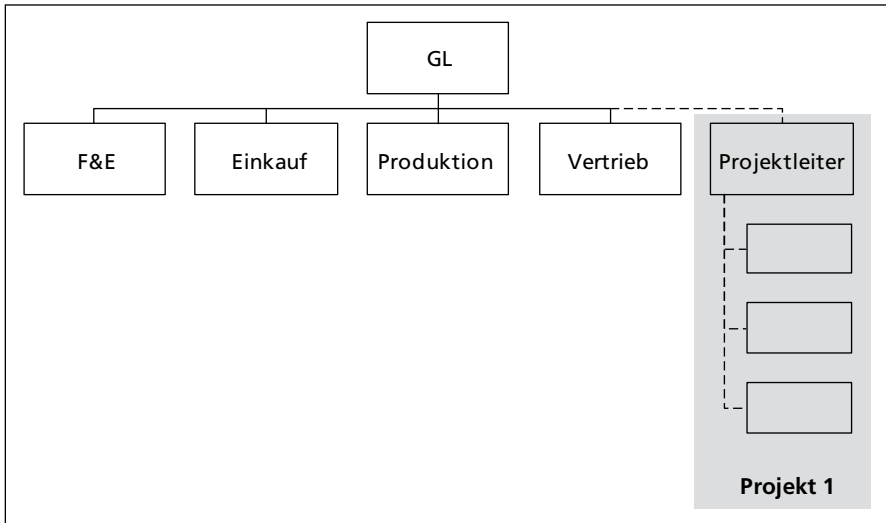


Abbildung 23: Reines Projektmanagement

- Das *Stabs-Projektmanagement* ist dadurch gekennzeichnet, dass der Projektleiter als Stabsstelle keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis gegenüber den Projektmitarbeitern besitzt. Er ist damit eher ein Projektkoordinator, dessen Aufgabe darin besteht, den allein entscheidenden Auftraggeber – etwa die Geschäftsleitung – hinsichtlich der Planung der Projektressourcen (Zeit, Budget, Mitarbeiter) zu beraten. Gegenüber den Projektmitarbeitern, die fachlich und disziplinarisch weiterhin voll in die Linienorganisation eingegliedert sind, besitzt er dementsprechend nur Informations- und Beratungsrechte. Der Vorteil des Stabs-Projektmanagements besteht in der Flexibilität. Da jeder Projektmitarbeiter in seiner Linienposition verbleibt, kann das Projektteam jederzeit mit den benötigten Experten besetzt werden, ohne sie in der Linie ersetzen zu müssen. Auch kann der Projektkoordinator seine Aufgabe flexibel wahrnehmen; er kann die Koordinationsaufgabe also auch in Teilzeit neben seiner eigentlichen Funktion erfüllen. Der gravierendste Nachteil besteht in der fehlenden Entscheidungsbefugnis. Der Projektkoordinator kann bei Zeit- oder Budgetüberschreitungen keine Weisungen an die Projektmitarbeiter geben, sondern muss die entsprechende Linienposition, d. h. den Auftraggeber informieren, damit dieser die erforderlichen Weisungen erteilt. Daher eignet sich das Stabs-Projektmanagement nicht für Projekte, die häufige Komplikationen beinhalten oder regelmäßige Anpassungen erforderlich machen. Dennoch wird das Stabs-Projektmanagement in der Unternehmenspraxis häufig eingesetzt. Oftmals wird dabei der Projektcharakter nicht explizit ausgesprochen, so dass sich die Projektbeteiligten gar nicht über ihre Rolle im Klaren sind.
- Das *Matrix-Projektmanagement* kombiniert die bestehende funktions- oder objektorientierte Primärorganisation mit einer Projektorganisation als Sekundärorganisation. Der Projektleiter ist jeweils für sein Projekt zuständig

und den aus der Primärorganisation beigeordneten Mitarbeitern fachlich, aber zum Teil auch disziplinarisch vorgesetzt. Die Projektmitarbeiter haben somit ein anderes Berichtsverhältnis als im reinen Projektmanagement: Während dort der Linienvorgesetzte die fachliche und disziplinarische Leitung in Bezug auf die Routineaufgaben innehat, wird der Mitarbeiter in Bezug auf das Projekt vom Projektleiter geführt. Beim Matrix-Projektmanagement ist der Projektmitarbeiter hingegen auch in Bezug auf das Projekt grundsätzlich beiden Vorgesetzten unterstellt. Insofern herrscht hier dieselbe Konfliktsituation wie bei der Matrixorganisation als Primärorganisation. Aufgrund der Vielzahl der Beteiligten ist die Einrichtung eines Lenkungsausschusses ratsam. Der Vorteil des Matrix-Projektmanagements liegt in der flexiblen Gestaltung des Einsatzes der Projektmitarbeiter. Diese können je nach Bedarf stärker in das Projekt eingebunden werden, ohne dass sie wie beim reinen Projektmanagement die Linienposition verlassen müssten. Der Nachteil ergibt sich aus der Doppelunterstellung des Projektmitarbeiters: Konflikte sind absehbar – wenn nicht sogar beabsichtigt – sofern beide Vorgesetzte dem Projektmitarbeiter Weisungen erteilen, die nicht miteinander in Einklang zu bringen sind. Es ist dann am Projektmitarbeiter, einen Kompromiss auszuhandeln. Größere Probleme ergeben sich in Bezug auf den Personaleinsatz, da kaum ein Vorgesetzter sich an die festgelegte Aufteilung der Arbeitszeit (z. B. 60% Projektmitarbeit, 40% Mitarbeit in der Linie) halten wird. Eine strikte Umsetzung der Planzeiten (z. B. montags bis mittwochs Projektmitarbeit, donnerstags und freitags Mitarbeit in der Linie) wird nicht praktikabel sein. Lediglich die Weisungskonflikte der beiden Vorgesetzten lassen sich begrenzen, indem die Überschneidungen der Entscheidungskompetenzen auf ein sinnvolles Maß reduziert werden.

- Das *Multiprojektmanagement* wirft besondere Probleme auf. Zwar könnten die vorgestellten Formen des Projektmanagements problemlos auch auf mehrere Projekte simultan erstreckt werden, doch ergeben sich in der Praxis typische Probleme, die im Rahmen des Multiprojektmanagements bewältigt werden können: Mehrmitgliedschaft, Projektwechsel und Qualifizierung von Projektmitarbeitern. *Mehrmitgliedschaft* bedeutet, dass besonders qualifizierte Mitarbeiter, die Spezialisten auf einem bestimmten Gebiet sind, oftmals in mehreren Projekten gleichzeitig eingesetzt werden. Aufgrund der regelmäßigen Meetings und Telefonkonferenzen sind diese Mitarbeiter alleine durch diese „unproduktiven“ Projektstätigkeiten ausgelastet. Nicht selten verbringen solche Mitarbeiter montags bis mittwochs durchgehend in Besprechungen, um dann an den letzten beiden Tagen der Arbeitswoche ihr Wochenpensum zu erledigen. Dies ist nicht nur deshalb von Bedeutung, da ein solcher Mitarbeiter durch die Stressbelastung gesundheitlich gefährdet sein könnte, sondern auch, weil eine solche Überbelastung unproduktiv ist. Denn wenn der betreffende Mitarbeiter im Meeting für Projekt A sitzt und gleichzeitig für das Projekt B E-Mails schreibt, wird er sich auf keine der beiden Arbeiten richtig konzentrieren können. Bildlich gesprochen, haben diese Menschen die Aufgabe, wie ein Jongleur mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten. Da es immer Neues zu bewältigen gibt, haben sie nie die Zeit, einen Ball richtig anzuschauen. Denn dann würden die anderen auf den

Boden fallen. Die in einem Meeting geschriebene E-Mail erweist sich daher in der Regel als inhaltlich dünn. Es werden dann belanglose Floskeln ausgetauscht, auf die man getrost hätte verzichten können. Hauptsache, es gibt ein Lebenszeichen um 20:00 Uhr abends und das Signal, dass man am Ball bleibt. Auch der *Projektwechsel* birgt die Gefahr von Konflikten, da er er nicht immer reibungslos vonstatten gehen kann. Der Projektmitarbeiter hat sich auf die gegebenen Strukturen des alten Projekts – Projektziel, Projektleitung, Infrastruktur und Meetingzeiten – gerade eingestellt, da wird das Projekt abgeschlossen und er wird zur nächsten Aufgabe geschickt, die vielleicht auch einen ganz anderen fachlichen Hintergrund erfordert als den, in den er sich gerade mühsam eingearbeitet hat. Nicht alle Menschen können die damit verbundenen Veränderungen und das Gefühl der Unsicherheit leicht verkraften; insbesondere Spezialisten – die den Anspruch haben, die Aufgabe zu 100 % zu erfüllen – werden dem alten Projekt nachtrauern.

Mit der Mehrmitgliedschaft und dem Projektwechsel untrennbar verbunden sind auch die Fragen *Qualifizierung* und *Prestige*. Wie bereits erläutert, haben unterschiedliche Projekte auch unterschiedliche Anforderungen an die Qualifikation der Projektmitarbeiter. Dies bezieht sich nicht nur auf fachliche Kenntnisse, sondern auch auf die grobe Unterscheidung, ob das Projekt eher Spezialkenntnisse oder eher allgemeine Managementkenntnisse erfordert. Es gilt nicht nur, das Wissen der Mitarbeiter notfalls dem Projekt anzupassen, d. h. sie weiter zu qualifizieren und zu schulen. Vielmehr sollten den Mitarbeitern auch fachlich angemessene Positionen zugeordnet werden, bei denen sie sich nicht fachlich unterfordert oder hierarchisch degradiert fühlen. Schlimmstenfalls fühlen sich die Mitarbeiter in ein zum Scheitern verurteiltes Projekt abgeschoben (Himmelfahrtskommando). Aber auch der gegenläufige Effekt tritt in der Praxis auf: Prestigeträchtige Projekte ziehen Mitarbeiter magisch an. Quasi jeder möchte an dem Projekt teilgenommen haben, nur um sich dann den zu erwartenden Projekterfolg anheften zu können. In diesen Fällen werden oft auch solche Mitarbeiter aufgenommen, die zwar über Macht und Einfluss verfügen, aber nichts zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Es ist also darauf zu achten, nur qualifizierte Mitarbeiter in das Projektteam aufzunehmen.

Den drei vorgenannten Problemen kann durch eine zentrale Projektadministration vorgebeugt werden, die die Projektleiter nicht nur in administrativen Angelegenheiten wie der Berichterstattung und Dokumentation unterstützt, sondern die auch die Qualifizierung und den Personaleinsatz in den Projekten begleitet (Abbildung 24). Beispielsweise könnten Fortbildungen zum Projektmanagement selbst genauso abgehalten werden, wie sie ein Fortbildungsbudget für projektbezogene fachliche Kenntnisse vorhalten könnte. Zudem könnte überwacht werden, dass einzelne Projektmitarbeiter, die an mehreren Projekten beteiligt sind, nicht zu stark belastet werden bzw. fachlich überhaupt in der Lage sind, an dem Projekt mitzuwirken und nicht nur aus Prestige Gründen beteiligt sind.

- Der *Projektausschuss* ist besetzt mit den Vertretern der vom Projekt betroffenen Abteilungen. Seine Aufgabe ist die Koordination des Projekts. Während der zeitliche Aufwand für das Projekt in der Regel gering ist, da

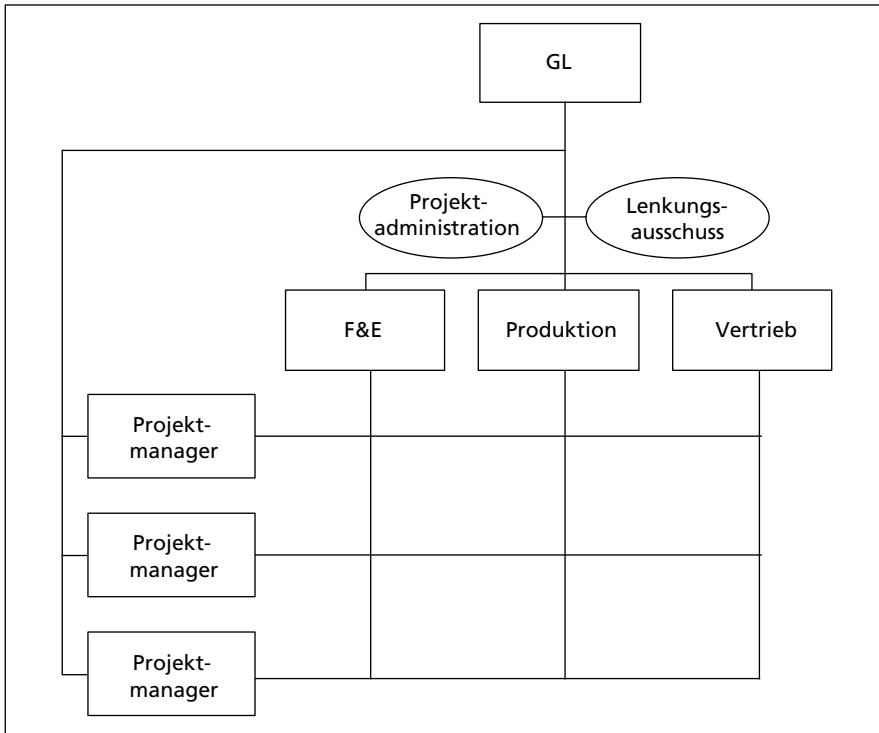


Abbildung 24: Herausforderungen beim Multiprojektmanagement

die Ausschussmitglieder nur im Rahmen der gemeinsamen Sitzungen in das Projekt involviert sind, werden solche Gremien meist durch Interessenkonflikte – besonders bei Anwendung des Einstimmigkeitsprinzips – in ihrer Arbeit behindert.

### 3.3 Ablauforganisation

Da im Rahmen der Aufbauorganisation die Beschreibung der Aufgaben sehr allgemein vorgenommen wird, sind die übertragenen Aufgaben durch ablauforganisatorische Regelungen zu präzisieren und zu konkretisieren (Abbildung 25). Die Ablauforganisation bestimmt somit das räumliche und zeitliche Neben- und Nacheinander der zur Erzielung eines bestimmten Arbeitsergebnisses auszuführenden Arbeitsvorgänge. Hierbei wird geregelt, was zu tun ist, und zwar

- von wem etwas zu tun ist (personale Betrachtung),
- wo etwas zu tun ist (lokale Betrachtung),
- wann etwas zu tun ist (temporale Betrachtung) und
- ggf. wie etwas zu tun ist.



„Die ablauforganisatorischen Maßnahmen ... dienen dazu, die Organisations-, Objekt- und Kommunikationsentscheidungen der nachgeordneten Mitarbeiter so zu steuern, dass schließlich auf der untersten Ebene ihres Hierarchiebereichs ‚gute‘ Objektentscheidungen getroffen und diese gut in die Wirklichkeit umgesetzt werden. Der Zielerreichungsgrad der Objektentscheidungen hängt insbesondere auch davon ab, inwieweit diese Entscheidungen aufeinander abgestimmt sind. Die Koordination der konkreten Objektentscheidungen ist daher eines der Kernprobleme der Ablauforganisation.“<sup>7</sup>

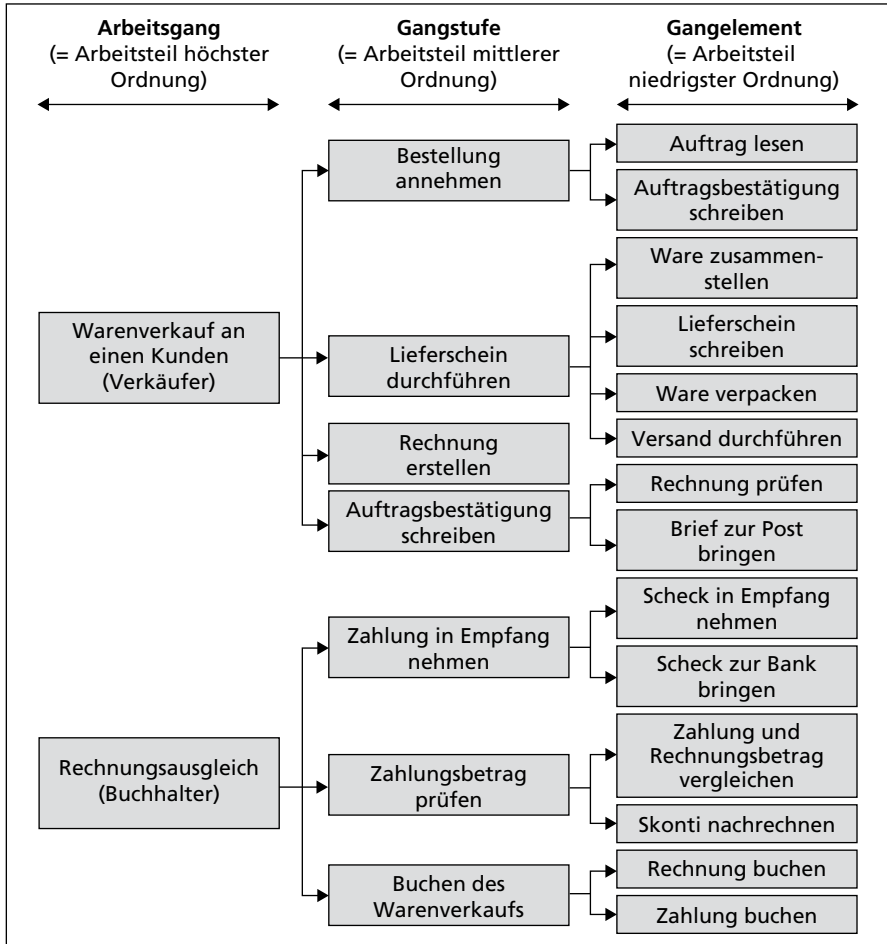


Abbildung 25: Beispiele für Arbeitsteile und Arbeitsgänge<sup>8</sup>

Während für die Aufbauorganisation in der Wissenschaft schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts zahlreiche Modelle entwickelt wurden, stellt die Ablauforganisation immer noch einen blinden Fleck dar, da Standardmaßnahmen – wie sie etwa bei der Aufbauorganisation beschrieben wurden – nicht existieren.

<sup>7</sup> Laux/Liermann 2005, S. 19.

<sup>8</sup> Modifiziert nach: Thommen/Achleitner 2009, S. 860.



Dennoch können die folgenden Leitsätze der Ablauforganisation eine gewisse Orientierung geben:

- Ausrichtung der Organisation an Regelfällen.
- Abläufe und Arbeitsstationen sind prozessorientiert entsprechend den Prinzipien der Aufbauorganisation zu gestalten.
- Die Zahl der berührten Stellen soll möglichst gering gehalten werden.
- Die notwendigen Informationen müssen rechtzeitig zur Verfügung stehen.
- Arbeitsgänge zu Kontrollzwecken sind zu minimieren.
- Arbeitsplätze müssen mit zeitgemäßer Technik ausgestattet sein.
- Personal soll entsprechend dem qualitativen und quantitativen Arbeitsanfall zur Verfügung stehen.
- Kontrolle der Geschäftsprozesse entsprechend den Prinzipien der Führung und unter Beachtung der Managementprinzipien.
- Arbeitsabläufe sollen unabhängig von Personen nach sachlichen Arbeitsabläufen gestaltet werden.

Die getrennte Behandlung von Aufbau- und Ablauforganisation darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie „zwei Seiten derselben Medaille“ darstellen. So fängt die Ablauforganisation in der Regel an dem Detaillierungsgrad an, an dem die Aufbauorganisation aufhört. Abbildung 26 verdeutlicht daher den Zusammenhang zwischen beiden Sichtweisen.

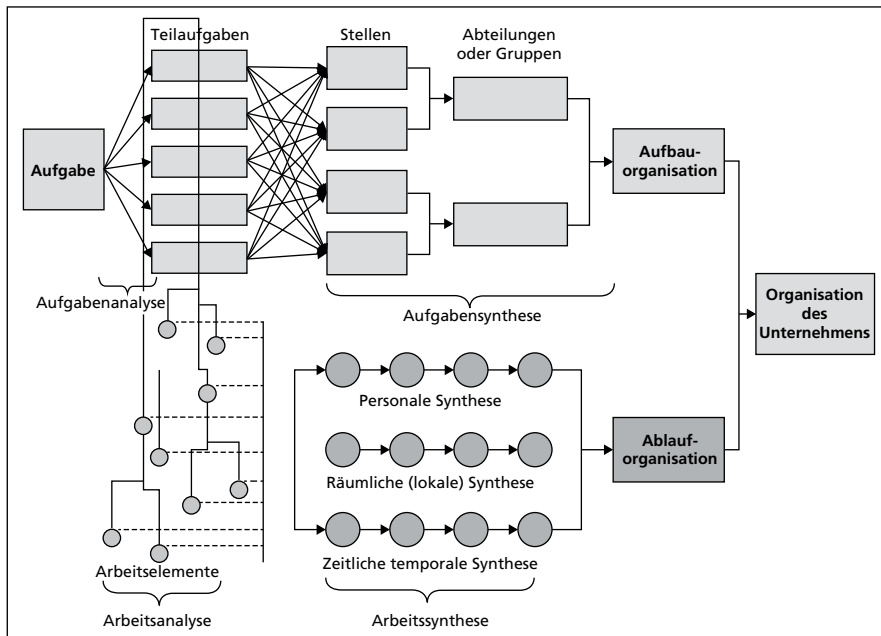


Abbildung 26: Zusammenhang Aufbau- und Ablauforganisation<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Quelle: Thommen/Achleitner 2009, S. 862.

Die klassische Organisationstheorie geht dabei davon aus, dass zunächst die Aufbauorganisation und anschließend erst die Ablauforganisation zu bestimmen ist. Allerdings darf nicht unerwähnt bleiben, dass diese Dominanz der Strukturen und Hierarchien zu Unvereinbarkeiten zwischen beiden Sichtweisen führen kann. So wird unter dem Begriff „Schnittstellenproblematik“ seit längerem diskutiert, wie sichergestellt werden kann, dass betriebliche Prozesse durch die Aufbauorganisation willkürlich durchtrennt werden. Unter dem Begriff *Business Process Reengineering* (Geschäftsprozessneugestaltung) haben Michael Hammer und James Champy im Jahr 1993 einen Ansatz vorgestellt, der die Orientierung des Unternehmens an den Geschäftsprozessen und deren Ausrichtung auf den Kunden gewährleisten soll.

Die dargestellte klassische Organisationsgestaltung zielt auf die Realisierung von Effizienzvorteilen durch Spezialisierung und Arbeitsteilung ab. Die Organisation wird dabei statisch im Zuge der Aufgabenanalyse in einzelne Teilaufgaben zerlegt, die anschließend als Grundlage für die Abteilungsgliederung genommen werden. Die beiden grundlegenden Gliederungskriterien der Aufbauorganisation, das Verrichtungsprinzip und das Objektprinzip, führen in diesem Sinne zu einer effizienzorientierten Zusammenfassung der Teilaufgaben entweder zu Funktionen (mit Schwerpunkt auf die Spezialisierung) oder zu Divisionen (mit Schwerpunkt auf die Verkürzung von Informationswegen). Die zeitliche Dimension der zu erfolgenden Tätigkeiten wird erst im Anschluss daran durch die Gestaltung der Ablauforganisation vorgenommen, die jedoch von der bereits vorhandenen Aufbauorganisation ausgehen und dabei die Koordination der einzelnen Aktivitäten vornehmen muss. Als Beispiel kann die organisatorische Gestaltung eines größeren Krankenhauses betrachtet werden. Die Grundsätze der Spezialisierung und Arbeitsteilung führen zur Bildung autarker Abteilungen: Patientenaufnahme, Fachabteilungen (z. B. Innere Medizin oder HNO), Röntgen und Diagnostik, Notfallambulanz, OP-Bereich, Zentrale Services und Küche. Damit können Economies of Scale realisiert werden, indem etwa nicht jede Fachabteilung für die eigenen Patienten das Essen zubereitet, sondern dies in einer zentralen Küche erfolgt. Zudem können fachlich gut ausgebildete Mitarbeiter von einfachen Routineaufgaben entlastet werden. So muss etwa nicht die Stationschwester einen bettlägerigen Patienten zum Röntgen fahren, sondern dies erfolgt durch einen ungelernten Arbeiter der Abteilung „Zentrale Services“. Zwar führt die hohe Spezialisierung und Arbeitsteilung zu Kosteneinsparungen, doch ist sie aus Sicht des Patienten nicht optimal. Denn er wird wie ein zu bearbeitendes Werkstück im Krankenhaus von Station zu Station geschickt und dort „bearbeitet“. Zudem birgt diese Organisation die Gefahr von (Behandlungs-)Fehlern. Ein neuer Patient meldet sich mit der Krankenhauseinweisung seines Hausarztes in der Patientenaufnahme und schildert dort seine Vorgeschichte, gibt seine Gesundheitskarte oder die Versicherungsdaten ab und entscheidet sich ggf. für kostenpflichtige Wahlleistungen (Einzelzimmer, Chefarztbehandlung etc.). Er wird anschließend in die entsprechende Fachabteilung geschickt, erhält ein Bett zugewiesen und wartet auf das Gespräch mit dem Stationsarzt, der ihn in den meisten Fällen an die Diagnostik weiterleiten wird. Auch dort hat der Patient zu warten. Zwar können die Aktivitäten durch die Nutzung eines zentralen IT-Systems verbessert

werden, indem etwa bei der Patientenaufnahme automatisch eine Anforderung an die Fachabteilung geschickt wird, ein Bett vorzubereiten. Auch kann der Stationsarzt in der elektronischen Patientenakte durch einen Klick auf die Anordnung einer Röntgenuntersuchung die entsprechende Abteilung über den Patienten und die benötigten diagnostischen Maßnahmen informieren. Doch ändert dies nichts an der Tatsache, dass die Abläufe um die Aufbauorganisation herum gestaltet wurden. Wartezeiten sind unvermeidlich. Auch muss der Patient bei jeder Station seine Vorgeschichte neu schildern. Auch Fehler an den Schnittstellen sind unvermeidlich. Führt ein Mitarbeiter der Zentralen Services den sedierten Patienten in seinem Bett in den OP, so muss mehrfach abgesichert werden, dass nichts schief läuft. Um den Patienten gegen Verwechslungen zu schützen, erhält er ein Armband mit seinem Namen und Geburtsdatum. Damit ein falscher Eintrag in der Patientenakte nicht dazu führt, dass etwa die falsche Niere operiert wird, wird die richtige Körperseite mit einem Farbstift markiert. Ablauforganisation bedeutet in diesem Zusammenhang die räumlich-zeitliche Koordination der arbeitsteiligen Schritte. Die Schnittstellenproblematik und eine lange Durchlaufzeit sind bei dieser Vorgehensweise vorprogrammiert.

Die Prozessorientierung stellt anders als die klassische Aufbau- und Ablauforganisation auf die Abläufe als gemeinsamen Nenner ab. Die Organisationsgestaltung sollte so vorgenommen werden, dass die Abläufe optimal erfolgen können. Grundidee ist dabei, dass die Abläufe selbst Kosten verursachen, die so genannten Prozesskosten, die auch der Prozesskostenrechnung zugrunde liegen. Hinzu kommt, dass die Schnittstellenproblematik zusätzliche Fehlerkosten verursacht, wenn Arbeitsschritte nachgearbeitet werden müssen bzw. Schäden eingetreten sind. Die Prozessorientierung gestaltet die Organisation anhand des Ablaufaspekts, d. h. etwa anhand der Ausrichtung am Kunden oder der Minimierung der Durchlaufzeiten. Ziele sind die Verringerung der Prozesskosten, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die Verringerung der Durchlaufzeiten, die Verbesserung von Flexibilität und der Termin- und Liefertreue sowie die Verringerung der Fehlerkosten.

Im Mittelpunkt der Prozessorientierung steht der Prozessbegriff. Ein Prozess ist eine Aktivität zur Aufgabenerledigung, die in eine übergeordnete Prozesskette eingebettet ist. Dabei können einzelne Prozesse weiter in Teilprozesse untergliedert werden, deren Ziel die Wertschöpfung ist. Die Wertschöpfung steht im Mittelpunkt jeder ökonomischen Aktivität, da ein rational handelndes Wirtschaftssubjekt nur dann eine wirtschaftliche Transaktion eingehen bzw. durchführen wird, wenn es sich davon einen *Mehrwert* verspricht. Ein solcher Mehrwert kann entweder aus Sicht der Anteilseigner des Unternehmens definiert werden oder aus Sicht des Kunden. Der Wertschöpfungsbegriff beschreibt dabei zum einen den diesen Mehrwert schaffenden Prozess. Zum anderen bezieht er sich auf das in Wertgrößen gemessene Ergebnis des Prozesses. Dieser zweiten Auslegung entsprechend wird im Englischen vom *value added* bzw. im Französischen vom *valeur ajoutée* gesprochen. Da bei der Wertschöpfung die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens zum Einsatz kommen, kann das Unternehmen auch als ein System von untereinander vernetzten Wertschöpfungsprozessen betrachtet werden.

Für die Analyse und Entwicklung eignet sich besonders das von Michael E. Porter entwickelte Konzept der Wertkette (value chain), das in Abbildung 27 dargestellt wird. Denn die im Rahmen der Strategieentwicklung angesprochenen Wettbewerbsvorteile lassen sich nur dann verstehen, wenn man das Unternehmen als sinnvolle Verknüpfung von einzelnen Aktivitäten betrachtet.

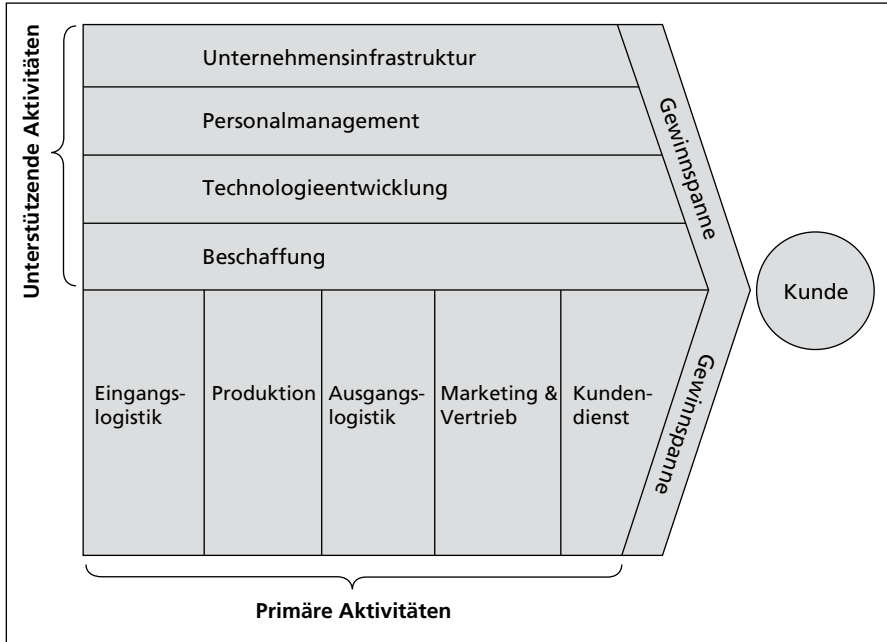


Abbildung 27: Wertkette nach Porter

Die *Wertkette* stellt die zentralen Aktivitäten eines Unternehmens zur Bereitstellung eines Leistungsangebots in einer dem Verrichtungsprinzip der Branche folgenden Reihenfolge dar. Allerdings sollte die Wertkette nicht auf Industrie- oder Branchenebene dargestellt werden, da so die unternehmensbezogenen Wettbewerbsvorteile verschleiert werden könnten. Denn die Konkurrenten einer Branche weisen zwar auf den ersten Blick ähnliche Wertschöpfungsprozesse auf. Allerdings unterscheiden sich ihre Wertketten, da diesen jeweils unterschiedliche Wettbewerbsvorteile zugrunde liegen. Beispielsweise stehen Germanwings und Ryanair beide in derselben Branche miteinander im Wettbewerb, ihre Wertaktivitäten unterscheiden sich jedoch beim Boarding, den Personalrichtlinien und dem Flugzeugeinsatz. Nach PORTER spiegelt die Wertkette die Geschichte, die Strategie, die Strategieimplementierung und die zugrunde liegenden wirtschaftlichen Grundregeln der einzelnen Aktivitäten wider. Die Wertkette stellt dabei den Gesamtwert des Unternehmens dar und setzt sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen. *Wertaktivitäten* sind in diesem Zusammenhang die physischen und technologischen Aktivitäten, aus denen ein Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft.

Diese Wertaktivitäten lassen sich in zwei allgemeine Typen unterscheiden:

- Die *primären Aktivitäten* stellen dabei die unmittelbare Leistungserstellung dar, die auf die Erstellung eines bestimmten Produktes bezogen ist.
- Die *unterstützenden Aktivitäten* sind für die Erfüllung der primären Aktivitäten zwingend notwendig und ergänzen den gesamten Leistungserstellungsprozess.

Weiterhin spiegelt die *Gewinnspanne* die Differenz zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten, die durch die Ausführung der Wertaktivitäten entstanden sind, wider. Da alle Wertschöpfungsaktivitäten auf den Kunden ausgerichtet sind, drückt die in Abbildung 27 dargestellte Pfeilrichtung die Absatzorientierung des Unternehmens aus und verdeutlicht, dass PORTER mit Wert, denjenigen Wert meint, der für den Kunden geschaffen wird. Daher ist jede Wertaktivität so zu steuern, dass dieser für den Kunden entstehende Wert über den Kosten liegt. Die einzelnen Aktivitäten unterscheiden sich zwar je nach Branche und Unternehmen; grundsätzlich lassen sich jedoch die folgenden *primären Aktivitäten* unterscheiden:

- Die *Eingangslogistik* bezieht sich auf Annahme, Lagerung und Distribution von Inputfaktoren, die direkt in das zu erstellende Produkt eingehen. Dies sind etwa die Aktivitäten Materialtransport, Lagerhaltung, Warenbestandskontrolle, Fahrzeugterminierung bzw. Warenrücksendungen zum Lieferanten.
- *Produktion (Operations)* beschreibt Aktivitäten zur Herstellung des fertigen Produkts wie Bearbeitung, Fertigung, Montage und Verpackung.
- Zur *Ausgangslogistik* gehören Aktivitäten in Verbindung mit Lagerung und Auslieferung des fertigen Produktes an die Kunden.
- *Marketing & Vertrieb* umfassen zum einen Aktivitäten, die den Käufer zum Kauf bewegen wie etwa Werbung, Vertrieb, Angebote und Preisgestaltung; zum anderen zählen dazu Aktivitäten, die ihm überhaupt erst ermöglichen, das Produkt zu erwerben.
- Der *Kundendienst* beinhaltet schließlich produktbezogene Dienstleistungen wie Installation, Reparatur und Kundens Schulung.

Die einzelnen Branchen und Unternehmen unterscheiden sich jedoch darin, in welcher dieser Kategorien sich die essentiellen Wettbewerbsvorteile verbergen. Beispielsweise werden Speditionsunternehmen ihre Anstrengungen auf den Bereich der Logistik lenken, wohingegen Dienstleistungsunternehmen wie Unternehmensberatungen per se keine Ausgangslogistik haben können, weil der Ort, an dem die Dienstleistung erbracht wird, auch der Ort ist, an dem sie konsumiert wird. Für Banken stellen hingegen Marketing und Vertrieb den Schlüssel zu einem Wettbewerbsvorteil dar. Elektronikunternehmen müssen hingegen neben der Produktion insbesondere auf den Kundendienst besonderes Augenmerk legen, da sie an dieser Stelle einen Wettbewerbsvorteil erzielen können.

Die *unterstützenden Aktivitäten* werden wie folgt definiert:

- Die *Unternehmensinfrastruktur* umfasst alle Aktivitäten, die sich nicht auf einzelne Aktivitäten, sondern auf die gesamte Wertkette des Unternehmens

beziehen wie etwa Geschäftsführung, Rechnungswesen, Controlling und Qualitätskontrolle. Die Unternehmensinfrastruktur kann aber je nachdem, ob die Organisation dezentrale oder zentrale Entscheidungen verlangt, eine geschlossene Einheit darstellen oder auf einzelne Organisationsbereiche aufgeteilt sein. Letzteres ist in der Regel in diversifizierten Konzernholdingstrukturen üblich. PORTER weist darauf hin, dass die Unternehmensinfrastruktur in einer durch die Kostenrechnung geprägten Sicht als reiner Gemeinkostenverursacher betrachtet werden könnte. Dem hält er entgegen, dass auch diese Aktivität Quelle für Wettbewerbsvorteile sein kann.

- Das *Personalmanagement* umfasst alle mitarbeiterbezogenen Aktivitäten wie etwa Personalbeschaffung, Ausbildung, Fortbildung und Lohnzahlungen. Dabei ist das Personalmanagement nicht nur mit den primären, sondern auch mit anderen unterstützenden Aktivitäten verknüpft, wenn etwa Ingenieure für die Technologieentwicklung eingestellt werden. Problematisch ist, dass in vielen Unternehmen der Einfluss des Personalmanagements auf die Wettbewerbsvorteile zu wenig wahrgenommen wird. Gerade Dienstleistungs- sowie Hochtechnologieunternehmen profitieren jedoch von einer erfolgreichen Bewerberauswahl und von Mitarbeiterschulungen.
- Die *Technologieentwicklung* richtet sich auf Produkt- und Verfahrensverbesserungen und wirkt sich damit auf alle Wertschöpfungsmaßnahmen aus, die auf Know-how, Prozessen oder Herstellungsverfahren basieren. Damit reicht die Technologieentwicklung weit über die Forschung und Entwicklung hinaus und beinhaltet eine sehr breite Palette von Technologien. Diese können zum Beispiel auch in Verfahren der Dokumentation und der Bewegung von Rohstoffen und Vorprodukten bestehen. Hinzu kommen Technologien, die nicht in das Endprodukt einfließen, wie etwa die Telekommunikation zur Verbesserung des Auftragseingangs oder Büroautomation für die Buchhaltung.
- Die *Beschaffung* umfasst den Einkauf des für die Aktivitäten in der Wertkette notwendigen Inputs, d.h. der Vorprodukte, Maschinen, Dienstleistungen sowie Büro- und Geschäftsausstattung. Obwohl diese Waren vorrangig mit primären Aktivitäten assoziiert werden, sind sie auch in jeder Wertsteigerungsmaßnahme einschließlich unterstützender Maßnahmen vorzufinden. Wie alle Wertschöpfungsmaßnahmen, verwendet auch die Beschaffung bestimmte Methoden wie z. B. Regeln zum Umgang mit Lieferanten, Qualifizierungsrichtlinien und Kennzahlensysteme.

Genauso wie bei primären Aktivitäten können die unterstützenden Aktivitäten weiter in einzelne branchentypische Wertschöpfungsmaßnahmen untergliedert werden. So gehören zur Technologieentwicklung beispielsweise die Aktivitäten Komponentendesign, Konstruktionsmerkmale, Betriebserprobung, Verfahrenstechnik und Auswahl der Technologieart.

Prozesse sind somit auf den Marktpartner, d.h. den Kunden oder Lieferanten, ausgerichtet und ergebnisorientiert. Daher werden die Stellen in der Prozessorganisation nicht nach dem Prinzip der Aufgabenteilung entworfen, sondern sie orientieren sich an den Prozessanforderungen, die sich durch die

Wert(schöpfungs)kette ergeben. Der Grundgedanke ist dabei die Berücksichtigung des Material- oder Informationsflusses, um Schnittstellen zu vermeiden. Solche Prozesse können sich als *Kernprozesse* direkt auf die Wertschöpfung und den Kunden beziehen, als *Führungsprozess* die Optimierung der Leistungserstellung beabsichtigen bzw. als *Unterstützungsprozess* die Erbringung anderer Prozesse ermöglichen (z. B. Personalbereitstellungsprozess).

Während für die Festlegung der Prozesse keine allgemeinen Vorgaben möglich sind, da diese von den Charakteristika der betrachteten Organisation abhängt, kann das Ausmaß der Prozessorientierung nach dem Klassifizierungsmodell von PICOT/DIETL/FRANCK beschrieben werden:

- (1) funktionale Spezialisierung
- (2) funktionale Spezialisierung mit prozessorientierten Stabsstellen
- (3) Prozessteams aus funktionalen Spezialisten
- (4) Zusammenarbeit funktionaler und prozessspezialisierter Organisationseinheiten nach dem Matrixmodell
- (5) Case Management mit Zugriff auf funktionale Stabsstellen
- (6) Case Management als Prozessspezialisierung

Während die ersten vier Kategorien nur den Grad der Prozessorientierung im Rahmen der klassischen Aufbauorganisation beschreiben, stellt das Prozessmanagement ein neues, prozessorientiertes Organisationsmodell dar. Hier wird der relevante Prozess von einem Prozessmanager (Case Manager) geleitet, der einzelne Teilprozesse an Mitarbeiter delegieren kann. Die Tatsache, dass der Case Manager für den gesamten Prozess verantwortlich zeichnet, verhindert Schnittstellen und die mit ihnen einhergehenden Fehlerquellen.

Zudem könnte im Krankenhaus zwar die interne Abteilungsgliederung bestehen bleiben, um Economies of Scale durch die Arbeitsteilung realisieren zu können. Doch könnte für den Prozess einer Nierenoperation ein bestimmter Case Manager verantwortlich zeichnen, der den gesamten Prozess des Patienten von der Aufnahme über die Operation bis hin zur Entlassung leitet, wodurch der Informationsaustausch an den Schnittstellen verbessert wird. Beispielsweise könnte im Krankenhaus eine elektronische Patientenakte eingeführt werden, auf die alle Abteilungen – gemäß ihren Aufgaben – zugreifen bzw. Einträge vornehmen können. Wenn etwa die Küche zumindest auf OP-Termine bzw. Allergieinformationen der Patienten zugreifen kann, lässt sich die Lieferung unverträglicher Speisen vermeiden.

Weiter geht das *Business Process Reengineering* (BPR) nach HAMMER/CHAMPY, mit dem ein radikales Aufbrechen der Strukturen sowie eine Neukonzeption der Abläufe einhergeht. Die zu bildenden Prozesse werden aus den Organisationszielen abgeleitet und in einer Top-down-Planung in die einzelnen Aktivitäten auf den jeweiligen Unternehmensebenen zerlegt.



### 3.4 Structure follows Strategy

Auch die Wahl der Aufbauorganisation hängt untrennbar mit der gewählten Unternehmensstrategie zusammen. Für diesen Zusammenhang prägte Alfred Chandler, Professor am MIT und später an der Harvard University, im Jahre 1962 die Formel „Structure follows Strategy“. In seinen historischen Studien hat CHANDLER den zu Beginn des 20. Jahrhunderts bei General Motors, DuPont, Sears und Standard Oil zu beobachtenden Strukturwandel von der funktionalen zur divisionalen Organisation analysiert, die er als *multidivisional structure* (M-form) bezeichnete. Nach seinen Erkenntnissen stellt die verfolgte Unternehmensstrategie die zentrale Ursache für Reorganisationen dar, denn „growth without structural adjustment can lead only to economic inefficiency“<sup>10</sup>. Die Diversifikation in zahlreiche Geschäftsfelder hätte zu einer Überlastung der Unternehmensleitung geführt. Mit der divisionalen Organisation können jedoch die meisten funktionalen Aufgaben wie Produktion, Marketing und Logistik an die Divisionsleiter übertragen werden. Der Unternehmensleitung verbleibt dann „nur noch“ die Aufgabe, die Unternehmensstrategie festzulegen und die Allokation (Zuteilung) der Ressourcen unter den Divisionen vorzunehmen. Später war Chandlers These in ihrem Absolutheitsanspruch zwar umstritten, da auch der Geschichte des Unternehmens, den persönlichen Erfahrungen des Managements und nicht zuletzt den „Management-Moden“ bedeutende Einflüsse auf die Organisationsentscheidungen zugeschrieben werden. Jedoch hat die empirische Studie von Hoskisson (1987) nachgewiesen, dass stark diversifizierte Unternehmen mit einer divisionalen Organisation erfolgreicher sind als mit einer funktionalen Organisation (s. Structure follows Strategy bei der Deutsche Bank AG).

#### Aus der Praxis

##### Structure follows Strategy bei der Deutsche Bank AG

Ein gutes Beispiel für die Forderung Chandlers, dass die Unternehmensstruktur der Strategie zu folgen habe, ist die Entwicklung der Führungsorganisation der Deutschen Bank. Das Unternehmen wurde am 22. Januar 1870 mit Statut gegründet, und erhielt am 10. März 1870 die Konzession durch die preußische Staatsregierung. Es war die letzte Konzession für eine Aktienbank in Preußen, denn noch im selben Jahr wurde der Konzessionszwang aufgehoben. Aufgrund der Verstrickungen des deutschen Kreditwesens im Nationalsozialismus – die deutschen Großbanken hatten zum Teil sogar den Bau von Konzentrationslagern finanziert, wenn diese Sklavenarbeiter für die Rüstungsindustrie bereitstellten – wurde die Deutsche Bank AG als führende Vertreterin von den westlichen Besatzungsbehörden in drei unabhängige Institute aufgespalten. Ziel war es, in Deutschland auch im privatwirtschaftlichen Bereich nie wieder eine solche Machtfülle zuzulassen wie während der Nazi-Diktatur. Denn die Einführung des sog. Führerprinzips im Aktiengesetz von 1937 (§70 AktG 1937) führte auch in der Privatwirtschaft zu einer Gleichschaltung. Unter dem Vorstandsvorsitzenden der Süddeutschen Bank AG, Hermann Josef Abs, gelang es, die drei getrennten Institute im Jahr 1957 wieder formal zu vereinigen. Abs war bereits zur damaligen Zeit der Senior des deutschen Kreditwesens und konnte bis zu seinem altersbedingten Ausscheiden 1967 die Position des Vorstandssprechers der Deutschen Bank AG einnehmen. Jedoch

<sup>10</sup> Chandler 1962, S. 16.



wurde das neue Aktiengesetz von 1967 insbesondere dahingehend ausgestaltet, dass es keine Machtkonzentration innerhalb der Leitungsgremien kennt. Der Vorstand ist nach § 77 AktG ein Kollegialorgan, in dem die Mitglieder für alle Entscheidungen gemeinschaftlich verantwortlich sind. Rechtlich existiert demnach die besonders im angelsächsischen Bereich bekannte Konzentration der Entscheidungsbefugnis auf den Chief Executive Officer (CEO) in Deutschland nicht. Abs war demnach bewusst als *Sprecher* des Vorstands und nicht als dessen Vorsitzender bezeichnet worden. Seiner faktischen Position innerhalb der Bank und des deutschen Kreditwesens kam diese Bezeichnung bei Weitem nicht nahe, war er doch bis 1994 zunächst Aufsichtsratsvorsitzender, dann graue Eminenz der Bank, so dass grundlegende strategische Entscheidungen mit ihm abgestimmt werden mussten.

Aus dieser besonderen Ausgangssituation wählte die Bank nach dem Wechsel von Abs in den Aufsichtsrat die überraschende Konstruktion einer Doppelspitze. Es wurde bestimmt, dass zwei Vorstandsmitglieder als *primus inter pares* den Vorstand gemeinschaftlich leiten sollten. Zudem sollten auch sie die wenig hervorgehobene Bezeichnung „Vorstandssprecher“ führen. Dies verhinderte zum einen die Gefahr einer zu starken Machtkonzentration innerhalb der führenden Bank des deutschen Kreditwesens, zum anderen festigte Abs damit aber auch seine Machtposition für die kommenden fast 30 Jahre.

Der Doppelspitze blieb die Deutsche Bank mit Ausnahme der Zeit von 1970 bis 1976 treu. Zu dieser Zeit war die Bank zwar national mit Abstand der Marktführer und besaß mit ihren Industriebeteiligungen einen führenden Einfluss auch in der deutschen Industrie. Grenzüberschreitend – auch innerhalb Europas – war die Bank jedoch kaum aktiv. Diese nationale Ausrichtung änderte sich, als in den frühen 1970er Jahren Alfred Herrhausen in den Vorstand eintrat. Herrhausen forcierte schon als einfaches Vorstandsmitglied die Schaffung einer Stabsstelle Konzernentwicklung im Jahr 1977, die ihm direkt unterstellt wurde. Gerade im Zuge der beginnenden wirtschaftlichen Integration der Europäischen (Wirtschafts-)Gemeinschaft bis Mitte der 1980er Jahre kam dieser Stabsabteilung eine besondere Rolle zu. Die Deutsche Bank begann mit dem Zukauf des italienischen Filialnetzes der Bank of America für umgerechnet über 600 Mio. Euro, ihr Geschäftsgebiet auch auf andere europäische Länder auszuweiten. Gleichzeitig wurden Filialen in New York, Tokio und Sydney gegründet sowie mit der Deutsche Bank Capital Markets in London und Hongkong der Einstieg ins angelsächsisch dominierte Investmentbanking besiegelt.

Die Führungsstruktur einer Doppelspitze mit zwei gleichberechtigten Vorstandssprechern war der Umsetzung dieser Strategie der Internationalisierung jedoch nicht mehr angemessen. Denn diese Struktur basierte darauf, dass wichtige Entscheidungen innerhalb des Vorstands  *einstimmig*  getroffen werden mussten, was zwangsläufig zu einer zeitlichen Lähmung bis hin zu einer Verhinderung von Entscheidungen führte. Die Deutsche Bank agierte also träger als die angelsächsische, durch den CEO geprägte Konkurrenz. Zudem war die Existenz von zwei gleichberechtigten Vorstandssprechern für Kunden und den Kapitalmarkt verwirrend. An wen sollte man sich wenden, um mit der Bank in Verhandlungen einzutreten? Auf wessen Äußerungen konnten die Kapitalmarktakteure vertrauen, wenn es um die Prognose von Entscheidungen der Bank ging? Nachdem er einige Jahre als jüngerer Part der Doppelspitze mit Friedrich Wilhelm Christians die Bank gemeinsam geführt hat, setzte sich Alfred Herrhausen im Jahr 1987 mit der Konzeption eines einzigen Vorstandssprechers durch. Die Bank glied somit ihre Leitungsstruktur den Anforderungen eines globalisierten Kapitalmarkts an eine international tätige Großbank an. Dieser Führungsstruktur sollte die Bank in den kommenden 30 Jahren treu bleiben. Die neue Strategie zeigte jedoch auch auf die Personalentscheidungen Auswirkung. Folgte nach der Ermordung Herrhausens noch Hilmar Kopper als Vorstandssprecher, der seit seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutschen Bank gearbeitet hat, so folgte eine Dekade später auf Rolf E. Breuer der Schweizer Josef Ackermann als Vorstandssprecher, der erst kurz zuvor von einer Schweizer Privatbank in den Vorstand der Deutschen Bank

gewechselt war. Das Prinzip des alleinigen Vorstandssprechers wurde erst dann wieder aufgegeben, als mit Anshu Jain der erste nicht deutschsprachige Manager diese Position übernehmen sollte.

## 3.5 Corporate Governance

### 3.5.1 Begriffsdefinition

Seit einigen Jahren hat auch in Deutschland der Begriff Corporate Governance Einzug in die allgemeine Diskussion gehalten, wofür die stark ansteigende Anzahl der Veröffentlichungen in einschlägigen Fach- wie Publikumszeitschriften ein deutliches Indiz darstellt. Corporate Governance kann am besten übersetzt werden mit „(guter) Unternehmensführung“. Da in der deutschen Sprache keine entsprechende Umschreibung gefunden werden konnte, hat sich auch hierzulande der englische Begriff durchgesetzt. Die Corporate Governance befasst sich mit der optimalen Verteilung von Verfügungsrechten unter den Spitzenorganen, um eine erfolgreiche Unternehmensführung zu gewährleisten. Auslöser für aktuelle Diskussionen und die regelmäßige Berufung auf den Begriff sind spektakuläre Unternehmenszusammenbrüche wie etwa die Insolvenz der Philipp Holzmann AG im Jahr 2002 bzw. undurchsichtige Bilanzierungspraktiken wie etwa im Fall Enron. Ferner sorgten in Deutschland die Fälle Babcock Borsig und KirchMedia sowie in den USA der Fall WorldCom für Aufsehen (s. WorldCom). Nicht zuletzt diese Fälle haben seitens der Anteilseigner und dabei insbesondere der institutionellen Investoren grundsätzliche Fragen zu Führung und Funktionsweise von Unternehmen aufgeworfen, vor allem inwieweit die Kompetenz und Wirksamkeit der Spitzenorgane sichergestellt ist. Im Zusammenhang mit der Corporate Governance unterscheidet man bei den *Spitzenorganen* zwischen den überwachenden Organen, dem Aufsichtsrat der deutschen AG bzw. dem Board of Directors der US-amerikanischen Corporation sowie den leitenden Organen, dem deutschen Vorstand bzw. dem US-amerikanischen Chief Executive Officer (CEO). Fraglich ist, ob die internen und externen Überwachungsprozesse der Unternehmen geeignet sind, das gewünschte Maß an Kontrolle und Sicherheit zu gewährleisten, die ihnen jeweils zugemessen werden:

- (1) Dem *Aufsichtsrat* kommen als überwachendes Organ der Aktiengesellschaft interne Überwachungsaufgaben zu, die durch die so genannte *interne Revision* und weitere *interne Kontrollsysteme* (z. B. dem Risikomanagementsystem) ergänzt werden.
- (2) Mit den externen Überwachungsprozessen sind bei den Kapitalgesellschaften vornehmlich die *Wirtschaftsprüfer* betraut.

## Aus der Praxis

### WorldCom

MCI, Inc. (später WorldCom) war ein US-amerikanisches Telekommunikationsunternehmen mit Sitz in Ashburn, Virginia. Der Konzern war das Resultat der Fusion von WorldCom und MCI Communications, bis er infolge der Insolvenz am 14. April 2003 in WorldCom umbenannt wurde. WorldCom wurde am 6. Januar 2006 von Verizon Communications übernommen und ist nun in den Verizon-Konzern integriert worden. Die Geschichte von MCI ist untrennbar mit den Ereignissen in der US-Telekommunikationsbranche in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verbunden und gründete sich in der behördlichen Zerschlagung des AT&T Monopols. Die Fusion von WorldCom und MCI Communications im Jahr 1997 stellte mit einem Marktwert von 37 Mrd. US-Dollar die bis dahin größte Transaktion dar.

An der Spitze des WorldCom-Falls steht der Gründer und Chief Executive Officer von WorldCom, Bernard Ebbers. Ebbers wurde durch den Kursanstieg seiner WorldCom-Aktien sehr wohlhabend. Allerdings wurde das Unternehmen nach der Fusion mit MCI durch einen allgemeinen Geschäftsrückgang getroffen. Hinzu kam die missratene Fusion mit dem Telekommunikationskonzern Sprint. Infolge dessen sank der Kurs der WorldCom-Aktien stetig, was Ebbers auch persönlich unter Druck setzte, da er seine Aktien zur Finanzierung eigener Geschäfte genutzt hatte. Ebbers suchte einen Ausweg aus der Situation, indem er den Kurs der WorldCom-Aktie durch Bilanzmanipulationen künstlich aufblähte. Zudem ließ er sich vom Board of Directors einen Kredit in Höhe von 400 Mio. US-Dollar gewähren, um seine Verbindlichkeiten zu decken. Das später bekannt gewordene Ausmaß der Betrugereien in Höhe von 3,8 Mrd. US-Dollar und die Tatsache, dass diese von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen gedeckt wurden, erschütterten die Finanzwelt und führten dazu, dass auch Arthur Andersen – eine der damals größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – zerschlagen wurde. Der Fall WorldCom machte deutlich, dass die bis dahin verlässlichen Aufsichtssysteme einen Betrug mit solchen Ausmaßen nicht verhindern konnten.

Fälle wie der von WorldCom haben jedoch gezeigt, dass beide Institutionen, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer, sogar gleichzeitig versagen können. Zum einen haben die überwachenden Organe vom Ausmaß der Existenzgefährdung des Unternehmens keine Kenntnis gehabt bzw. trotz Kenntnis nicht die erforderlichen Maßnahmen ergriffen. Zum anderen haben Wirtschaftsprüfungsgesellschaften offensichtliche Unregelmäßigkeiten nicht erkannt bzw. trotz Kenntnis den uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt. Entsprechende Missstände sind zwar nicht neu, sondern haben auch früher schon in den Führungsetagen renommierter Unternehmen existiert – gerade im Kreditwesen. Ein Beispiel mag der Zusammenbruch des Nordwolle-Konzerns sein, der im Jahr 1931 in Spekulation auf steigende Preise den gesamten Jahresbedarf auf Kredit einkaufte und somit auch zum Zusammenbruch der beteiligten Banken wie etwa der Danatbank, einer der größten deutschen Banken zur damaligen Zeit, beitrug.<sup>11</sup> Andere Banken wie etwa die Dresdner Bank konnten nur durch das Eingreifen des Staates gerettet werden, der zu deren Sanierung insgesamt 1,3 Mrd. Reichsmark aufbrachte. Das in Folge dieser Konkurswelle unter deutschen Banken erlassene Kreditwesengesetz (KWG) vom 5. Dezember 1934 konnte einen ähnlichen Fall nicht verhindern. So spekulierten 1973 im Jahr Mit-

<sup>11</sup> Vgl. *Oehlrich et al.* 2011.

arbeiter der Herstatt-Bank in Köln mit Billigung von Vorstand und Aufsichtsrat im Volumen von 8 Mrd. DM auf einen steigenden US-Dollar-Kurs. Tatsächlich erwirtschafteten die Mitarbeiter jedoch einen Verlust in Höhe von 500 Mio. DM, der das Eigenkapital der Bank von 77 Mio. DM bei Weitem überstieg. Selbst in den 1990er Jahren sorgte ein fast identischer Fall weltweit für Aufsehen. So führten riskante und unerlaubte Zins- und Währungsspekulationen des Wertpapierhändlers Nick Leeson in Asien am 26. Februar 1995 zu einem Verlust von 1,4 Mrd. US-Dollar und damit zum Bankrott der traditionsreichen britischen Barings Bank. Die Dimensionen ließen Öffentlichkeit und Politik aufhorchen – nicht zuletzt aufgrund der erhöhten Medienpräsenz bei entsprechenden Vorkommnissen.

Große Beachtung erhielt das Thema der Corporate Governance als eine von der Bundesregierung beauftragte Regierungskommission erste Vorschläge zu einer Neuregelung der Unternehmensführung durch Entwicklung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) erarbeitete. Dieser deutsche Ansatz basiert jedoch auf Empfehlungen und Richtlinien, die nicht verpflichtend umgesetzt werden müssen. Die Gefahr einer solchen „soft law“-Lösung besteht allerdings darin, dass die Corporate Governance zu einem Instrument verkommt, welches lediglich die Öffentlichkeit beruhigt und Investoren aus dem In- und Ausland in ihrer Entscheidungsfindung blendet. Auf der anderen Seite erweist sich die Evaluation und das Benchmarking der Qualität der Corporate Governance von Unternehmen als sehr schwierig. Aus diesem Grund wurden Evaluierungsinstrumente entwickelt, mit denen eine optimale Investitionsentscheidung unter Berücksichtigung der Effizienz von Führung und Kontrolle gewährleistet werden soll. Einen ersten Versuch in dieser Richtung stellt die im Rahmen der Initiative der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) entwickelte „Scorecard for German Corporate Governance“<sup>©</sup> dar, die auf dem Deutschen Corporate Governance Kodex aufbaut.

Die Corporate Governance stellt ein Instrument zur effizienten Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle dar, welches von den Unternehmen mit Hilfe von Kodizes umgesetzt werden soll. Allerdings zeigen die entwickelten Kodizes nur den Weg auf, wie eine effiziente Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle erreicht werden kann. Sofern sie jedoch nur halbherzig und unentschlossen umgesetzt werden, verkommt der Corporate Governance Gedanke zu einem Schlagwort. Ein Beispiel bietet die Tatsache, dass nach der Einführung des DCGK noch im Jahr 2003 gerade einmal die folgenden sechs der insgesamt 30 im DAX notierten Unternehmen die Empfehlungen des Kodex vollumfänglich umgesetzt haben: RWE, Altana, ThyssenKrupp, Deutsche Bank, MAN und Allianz. Aus diesem Grund ist in Deutschland eine Überarbeitung und Verschärfung des bestehenden Deutschen Corporate Governance Kodex unabdingbar, um der Gefahr der fehlenden Umsetzung entgegenzuwirken. Zur Sicherstellung dieser Umsetzung sind verschiedene Alternativen denkbar. So wäre es möglich, bei Nichteinhaltung des Kodex Sanktionen auszusprechen, wie dies etwa in den USA nach dem Sarbanes-Oxley Act von 2002 der Fall ist.

In den Unternehmensspitzen setzt sich erst langsam die Erkenntnis durch, dass eine gute Corporate Governance auch im Sinne des Unternehmens ist. So

kann damit in einem turbulenten Börsenumfeld das Vertrauen der Aktionäre zurückgewonnen werden, welches die Quelle für die externen Finanzierungsmöglichkeiten darstellt. Ohne diese Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten über den Kapitalmarkt ist es Unternehmen kaum möglich, Investitionsstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass Großunternehmen nicht nur Eigenkapital, sondern häufig auch Fremdkapital über die Börse aufnehmen.

## 3.5.2 Ansätze

### 3.5.2.1 Corporate Governance in Deutschland

Die folgenden Ausführungen zur Corporate Governance in Deutschland beziehen sich aufgrund ihrer qualitativen Bedeutung vornehmlich auf die Aktiengesellschaft, auch wenn die Mitbestimmungsgesetze für alle Körperschaften gelten. Die Unternehmensverfassung der deutschen Aktiengesellschaften wird durch das Aktiengesetz (AktG) und die Mitbestimmungsgesetze geprägt, in welchen die Organe und deren Zusammensetzung, Aufgaben und Verantwortungsbereiche definiert werden. Der Mitbestimmungsansatz soll in Deutschland sicherstellen, dass das Unternehmen nicht nur die Interessen der Aktionäre berücksichtigt, sondern sich auch an den Zielen der Mitarbeiter orientiert. Das System der Corporate Governance ist in Deutschland maßgeblich durch das Grundprinzip der Trennung der Funktion der Unternehmensleitung und der der Überwachung charakterisiert (Trennungsmodell). Im Gegensatz zu den angelsächsischen Modellen hat man sich hierzulande dazu entschieden, diese beiden Funktionen an jeweils getrennte Organe, den Vorstand und den Aufsichtsrat, zu delegieren. Die drei nach dem deutschen Aktiengesetz vorgesehenen Organe – Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung – stehen gleichberechtigt nebeneinander ohne eine gegenseitige Weisungsbefugnis. Nach §76 Abs. 1 AktG obliegt dem Vorstand die eigenverantwortliche Leitung der Gesellschaft. Er vertritt diese im Innenverhältnis und nach außen, gegebenenfalls auch vor Gericht (§78 Abs. 1 AktG). Der Vorstand wird vom Aufsichtsrat für eine Dauer von maximal fünf Jahren bestellt (§84 Abs. 1 AktG) und kann nur bei Vorliegen eines wichtigen Grundes vorzeitig abberufen werden (§84 Abs. 3 S. 1 AktG). Ein solcher wichtiger Grund wird etwa in einer groben Pflichtverletzung, in der Unfähigkeit zur ordnungsmäßigen Geschäftsführung oder im Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung gesehen (§84 Abs. 3 S. 2 AktG).

Nach dem deutschen Trennungsmodell hat der Vorstand der Aktiengesellschaft eine sichere Stellung, muss jedoch bei seiner Tätigkeit die Sorgfaltspflichten und die Verantwortlichkeit eines ordentlichen Kaufmanns beachten. Hinzu kommt, dass der Vorstand nach dem deutschen Recht für Pflichtverletzungen gesamtschuldnerisch haftet (§93 Abs. 1 und 2 AktG), d. h. ein Vorstandsmitglied haftet für Pflichtverletzungen eines anderen Mitglieds, selbst wenn ihm dessen Handeln nicht bekannt war. Sogar eine vorstandsinterne Ressortverteilung entbindet nicht von dieser gesamtschuldnerischen Haftung, sondern verpflichtet ein Vorstandsmitglied trotz Ressortverteilung, die Handlungen anderer Vorstände im Auge zu behalten und gegebenenfalls einzuschreiten.

Gegenüber dem Aufsichtsrat der Gesellschaft muss der Vorstand nach § 90 AktG Bericht erstatten über

- die beabsichtigte *Geschäftspolitik* und andere *grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung* (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), wobei auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist (mindestens einmal jährlich, wenn nicht Änderungen der Lage oder neue Fragen eine unverzügliche Berichterstattung gebieten);
- die *Rentabilität* der Gesellschaft, insbesondere die Rentabilität des Eigenkapitals (in der Sitzung des Aufsichtsrats, in der über den Jahresabschluss verhandelt wird);
- den *Gang der Geschäfte*, insbesondere den Umsatz, und die Lage der Gesellschaft (regelmäßig, mindestens vierteljährlich);
- *Geschäfte*, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft *von erheblicher Bedeutung* sein können (möglichst so rechtzeitig, dass der Aufsichtsrat vor Vornahme der Geschäfte Gelegenheit hat, zu ihnen Stellung zu nehmen).

Der Vorstand muss darüber hinaus nach § 91 Abs. 2 AktG ein Überwachungssystem einrichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (Risikomanagement). Neben der Überwachung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands (§ 111 Abs. 1 AktG) ist der Aufsichtsrat als überwachendes Organ auch für die Bestellung und Abberufung des Vorstandes zuständig (§ 84 Abs. 3 AktG). Des Weiteren legt der Aufsichtsrat die Höhe der Bezüge des Vorstands fest (§ 87 Abs. 1 S. 1 AktG). Die Zahl der Mitglieder des Aufsichtsrats bestimmt sich nach der Satzung der Gesellschaft. Die Mindestzahl der Mitglieder beträgt 3; die Höchstzahl ist nach dem Grundkapital auf 9, 15 bzw. 21 Mitglieder gestaffelt (§ 95 S. 1 AktG). Zwar werden nach den Grundsätzen des AktG im Aufsichtsrat primär die Interessen der Aktionäre vertreten. Die Mitbestimmungsgesetze bestimmen jedoch eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Aufsichtsrat bzw. schreiben sogar zusätzliche Mitglieder vor.

Hinsichtlich des Begriffs „Mitbestimmung“ soll auf mögliche Missverständnisse hingewiesen werden: So bezeichnet man die Befugnisse des Betriebsrates als betriebliche Mitbestimmung, während die hier betrachtete Mitbestimmung in den Kontrollorganen des Unternehmens als Unternehmensmitbestimmung bezeichnet wird. Allerdings hat auch der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen. Die Unternehmensmitbestimmung ist nur bei den Körperschaften, d. h. AG, GmbH, KGaA, Genossenschaft möglich, da nur diese über Organe verfügen, während in den Personengesellschaften wie der Gesellschaft bürgerlichen Rechts, der offenen Handelsgesellschaft und der Kommanditgesellschaft die Gesellschafter selbst entscheiden, handeln und haften. Diese Beteiligung der Arbeitnehmerseite an der Unternehmensleitung ist weltweit einzigartig und trifft insbesondere im angloamerikanischen Raum auf Unverständnis. Sie findet sich allerdings nicht im Aktiengesetz, sondern ist in den in Abbildung 28 genannten Spezialgesetzen geregelt.

Bei der Aktiengesellschaft werden die Vertreter der Kapitaleseite von der Hauptversammlung nach § 102 Abs. 1 AktG jeweils für vier Jahre gewählt. Die Wahl



<b>1951: Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG)</b> Paritätische Unternehmensmitbestimmung für die Bergbau- und Eisenschaffende Industrie (Montan-Industrie). Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat mit der Hälfte der Sitze, neutraler Aufsichtsratsvorsitzender.
<b>1952: Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)</b> Neufassung 1972 mit stärkeren Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten der Betriebsräte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten. 2001 Reform mit erweiterten Rechten.
<b>1976: Gesetz über die Unternehmensmitbestimmung/Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)</b> Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (die Hälfte der Sitze) bei Unternehmen ab 2000 Beschäftigten.
<b>1996: Gesetz über die Europäischen Betriebsräte/Europäische-Betriebsräte-Gesetz (EBRG)</b> Bei Unternehmen mit mindestens 1000 Beschäftigten, von denen mindestens 150 jeweils in zwei EU-Ländern arbeiten, kann ein Europäischer Betriebsrat gebildet werden.
<b>2004: Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG)</b> Erweiterte Beteiligung der Arbeitnehmer (ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat) bei Unternehmen ab 500 Beschäftigten.

Abbildung 28: Gesetze zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer

der Vertreter der Arbeitnehmerseite erfolgt nach den Vorschriften der Mitbestimmungsgesetze (Abbildung 29).

Gesellschaften mit weniger als 500 Arbeitnehmern sind von der Mitbestimmung befreit. Als Grundregel gilt, dass bei Gesellschaften mit mehr als 500, jedoch weniger als 2000 Beschäftigten das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) gilt und somit von den Anteilseignern zwei Drittel und von den Arbeitnehmern ein Drittel des Aufsichtsrats gestellt werden (§1 Nr. 1 DrittelbG). Bei größeren Gesellschaften mit mehr als 2000 Beschäftigten greift das Mitbestimmungsgesetz und ordnet die paritätische Besetzung des Aufsichtsrats an (§7 MitbestG). So genannte Tendenzunternehmen, die geistig-ideelle Ziele verfolgen, politischen, erzieherischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bestimmungen bzw. Zwecken der Berichterstattung dienen, sind von betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtlichen Vorschriften befreit. Die wichtigsten Tendenzunternehmen sind Betriebe der Kirchen wie z. B. kirchliche Krankenhäuser, der Parteien, der Gewerkschaften und Presse- bzw. Medienunternehmen. Grund für diese Ausnahme ist, dass diese Betriebe jeweils einem besonderen grundrechtlichen Schutz unterliegen (Religionsfreiheit, Pressefreiheit etc.), aufgrund dessen ihnen eine Mitbestimmung der Arbeitnehmer nicht zugemutet werden kann. Dagegen gilt für Unternehmen der Montanindustrie eine besonders starke Mitbestimmung. Als Montanindustrie (lat. Mons – Berg) wird dabei die Industrie bezeichnet, deren überwiegender Unternehmenszweck in der Förderung oder Aufbereitung von Kohle oder Eisenerz bzw. in der Eisen- und Stahlerzeugung liegen.

Anzahl der Arbeitnehmer		bis 500	500–1000	1000–2000	über 2000
Tendenzunternehmen					
Übrige	Einzelunternehmen, OHG, KG				
	GmbH & Co KG, AG & Co. KG				1
	GmbH, eG				
	AG, KGaA	2			
Montan	AG	2			
	GmbH				




	DrittelbG	1	Mitbestimmungspflichtig ist die Komplementärin, ihr werden die Arbeitnehmer der KG zugerechnet
	MitbestG	2	Keine Mitbestimmung bei Familiengesellschaften unter 500 Arbeitnehmern sowie bei neu gegründeten (ab 10.8.1994) AGs unter 500 Arbeitnehmern
	Montan-MitbestG		

Abbildung 29: Geltungsbereiche der Mitbestimmung<sup>12</sup>

Wie Abbildung 29 zeigt, kommt dem MitbestG 1976 zahlenmäßig eine besondere Bedeutung zu. Danach gilt im Aufsichtsrat das Prinzip der unechten Parität: Zwar wird von der Arbeitnehmer- und der Kapitalgeberseite jeweils die gleiche Zahl von Mitgliedern des Aufsichtsrats bestimmt, beispielsweise 10:10 wie in Abbildung 30. Allerdings kommt dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, der von der Kapitalgeberseite gestellt wird, bei Pattsituationen ein zweites Stimmrecht zu. Diese Vorschrift stellt sicher, dass sich Kapital- und Arbeitnehmerseite nicht gegenseitig blockieren können. Weiterhin müssen auf Arbeitnehmerseite mindestens ein leitender Angestellter und drei Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsrat entsandt werden. Nach dem MitbestG 1976 ist durch den Aufsichtsrat ein Vorstandsmitglied als „Arbeitsdirektor“ zu bestimmen, der für das Ressort „Arbeit und soziale Angelegenheiten“ zuständig ist.

Die Rechte des Aufsichtsrats als Kontrollorgan erschöpfen sich in Informationsrechten, wie etwa dem in §90 Abs. 1 und 3 AktG normierten Informationsanspruch bezüglich der Unternehmensentwicklung bzw. das Recht, jederzeit

<sup>12</sup> Quelle: Eisenführ/Theuvsen 2004, S. 147.



Informationen über die aktuelle Unternehmenssituation einzuholen. Als Kontrollorgan kommt dem Aufsichtsrat grundsätzlich keinerlei Geschäftsführungsbefugnis zu (§ 111 Abs. 4 S. 1 AktG). Allerdings können in der Satzung oder vom Aufsichtsrat bestimmte Arten von Geschäften festgelegt sein, die seiner Zustimmung bedürfen (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG). Im Rahmen der Abschlussprüfung erteilt der Aufsichtsrat dem Wirtschaftsprüfer den Prüfungsauftrag für den Jahres- und den Konzernabschluss (§ 111 Abs. 2 AktG). Die Erteilung des Prüfungsauftrags ist zu trennen von der Bestellung, d.h. der Auswahl des Abschlussprüfers, welche der Hauptversammlung obliegt. Das Trennungsmodell verlangt, dass Aufsichtsratsmitglieder nicht gleichzeitig dem Vorstand angehören dürfen (§ 105 AktG), um eine Vermengung von Geschäftsführung und Kontrolle zu vermeiden.

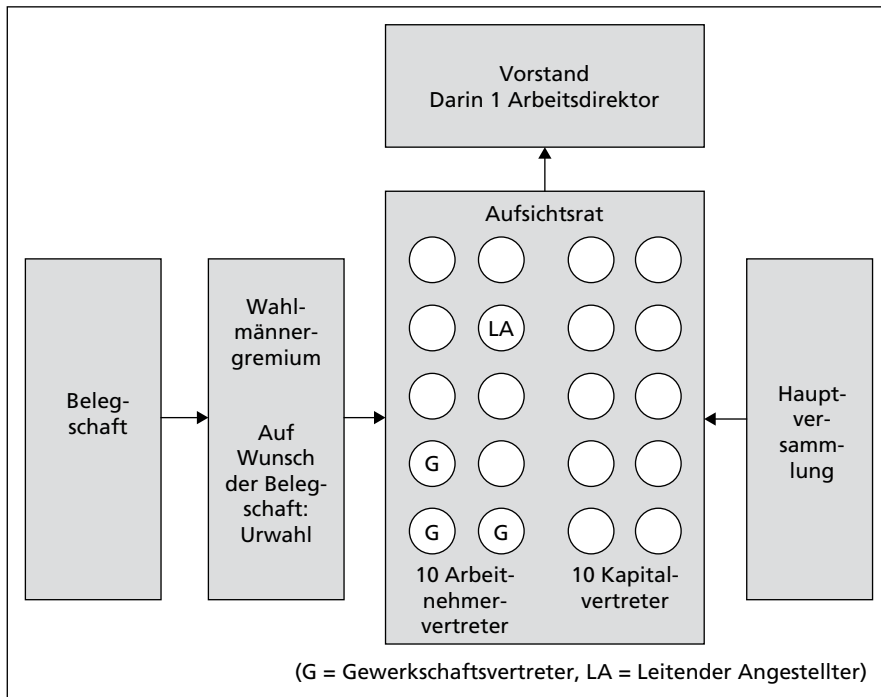


Abbildung 30: Mitbestimmung nach dem MitbestG 1976<sup>13</sup>

Die Aktionäre üben ihre Rechte auf der Hauptversammlung aus (§ 118 Abs. 1 AktG), an der sie entweder selbst oder durch einen Vertreter (dritte Person oder ihre Bank) teilnehmen können. Grundlage der Hauptversammlung bildet der vom Vorstand vorgelegte Jahresabschluss, der Lagebericht und der Bericht des Aufsichtsrates sowie die in der Einladung festgelegte Tagesordnung. Jeder einzelne Aktionär besitzt unabhängig von der Zahl seiner Aktien ein Auskunfts-

<sup>13</sup> Quelle: Eisenführ/Theuvsen 2004, S. 146.

recht gegenüber dem Vorstand über alle Angelegenheiten der Gesellschaft (§ 131 Abs. 1 AktG), soweit sie zur sachgemäßen Beurteilung des Gegenstands der Tagesordnung erforderlich sind. Das bedeutet, dass ein einzelner Aktionär konkrete Fragen zu allen damit verbundenen Punkten stellen kann. Sofern der Vorstand zur Auskunft verpflichtet ist, so hat diese den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft zu entsprechen. Bei wahrheitswidrigen Auskünften steht dem Aktionär unter Umständen ein Schadensersatzanspruch zu. Der Vorstand darf die Auskunft verweigern (§ 131 Abs. 3 AktG),

- (1) soweit die Erteilung der Auskunft nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung geeignet ist, der Gesellschaft oder einem verbundenen Unternehmen einen nicht unerheblichen Nachteil zuzufügen;
- (2) soweit sie sich auf steuerliche Wertansätze oder die Höhe einzelner Steuern bezieht;
- (3) über den Unterschied zwischen dem Wert, mit dem Gegenstände in der Bilanz angesetzt worden sind, und einem höheren Wert dieser Gegenstände, es sei denn, dass die Hauptversammlung den Jahresabschluss feststellt;
- (4) über die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, soweit die Angabe dieser Methoden im Anhang ausreicht, um ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft im Sinne des § 264 Abs. 2 HGB zu vermitteln; dies gilt nicht, wenn die Hauptversammlung den Jahresabschluss feststellt;
- (5) soweit sich der Vorstand durch die Erteilung der Auskunft strafbar machen würde;
- (6) soweit bei einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleistungsinstitut Angaben über angewandte Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie vorgenommene Verrechnungen im Jahresabschluss, Lagebericht, Konzernabschluss oder Konzernlagebericht nicht gemacht zu werden brauchen;
- (7) soweit die Auskunft auf der Internetseite der Gesellschaft über mindestens sieben Tage vor Beginn und in der Hauptversammlung durchgängig zugänglich ist.

Zudem kann das Frage- und Rederecht des Aktionärs zeitlich angemessen beschränkt werden, um einen ordnungsgemäßen Ablauf der Hauptversammlung sicherzustellen. Voraussetzung dafür ist, dass die Satzung oder die Geschäftsordnung dem Versammlungsleiter eine Ermächtigung hierzu erteilt hat. Von der zeitlichen Beschränkung des Rederechts wird insbesondere bei den großen Publikumsaktiengesellschaften Gebrauch gemacht, bei denen die große Zahl an Teilnehmern der Hauptversammlung und die Zahl der zu erwartenden Redebeiträge den Zeitrahmen überspannen würde.

Trotzdem stellt die Hauptversammlung ein wichtiges Organ zur Kontrolle des Exekutivorgans dar. Die Beschlussrechte der Hauptversammlung umfassen nach § 119 Abs. 1 AktG mindestens die folgenden Punkte, sofern die Satzung nicht weitergehende Rechte festlegt:

- (1) die Bestellung der Mitglieder des Aufsichtsrats, soweit sie nicht in den Aufsichtsrat zu entsenden oder als Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer

nach dem Mitbestimmungsgesetz, dem Mitbestimmungsergänzungsgesetz, dem Drittelbeteiligungsgesetz oder dem Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei einer grenzüberschreitenden Verschmelzung zu wählen sind;

- (2) die Verwendung des Bilanzgewinns;
- (3) die Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats;
- (4) die Bestellung des Abschlussprüfers;
- (5) Satzungsänderungen;
- (6) Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und der Kapitalherabsetzung;
- (7) die Bestellung von Prüfern zur Prüfung von Vorgängen bei der Gründung oder der Geschäftsführung;
- (8) die Auflösung der Gesellschaft.

Über Fragen der Geschäftsführung kann die Hauptversammlung nur entscheiden, wenn der Vorstand dies verlangt.

### 3.5.2.2 Corporate Governance in den USA

Im Gegensatz zum deutschen Gesellschaftsrecht besitzt das US-amerikanische Gesellschaftsrecht einen grundlegend anderen Aufbau. Hauptmerkmal ist die geringere Regelungsdichte in den USA und die Zuweisung der Gesetzgebungskompetenz an die Bundesstaaten. Somit existiert für Aktiengesellschaften kein für alle Bundesstaaten einheitliches Regelwerk (corporate statutes), wodurch die (Führungs-)Organisation der US-amerikanischen Kapitalgesellschaften sehr heterogen ist, was sich auch auf die Corporate Governance auswirkt.

Dennoch bestehen im Wirtschaftsrecht einige Bundesgesetze, die sich einheitlich auf alle Bundesstaaten erstrecken. Allerdings betreffen diese Bundesgesetze nur einzelne Teilbereiche wie etwa das Wettbewerbsrecht, die Regelung von Mehrfachmandaten in derselben Geschäftssparte (interlocking directories) sowie die Bilanzfälschung (Sarbanes-Oxley Act von 2002). Ein maßgeblicher Einfluss kommt hierbei der US-amerikanischen Wertpapier- und Börsenkommission Securities and Exchange Commission (SEC) zu. Im Bereich des Gesellschaftsrechts wurde eine gewisse Harmonisierung durch das von der Kommission der US-amerikanischen Anwaltsvereinigung (American Bar Association) entwickelte einheitliche Gesetzesmodell aus dem Jahre 1946 (Model Business Corporation Act) erreicht, an dem sich die Mehrheit der Bundesstaaten orientiert. Dennoch haben sich die Staaten auseinander entwickelt, wobei festzustellen ist, dass es einigen Staaten gelungen ist, ihr Gesellschaftsrecht zu einem Wettbewerbsvorteil werden zu lassen, vor allem durch die Reaktionsgeschwindigkeit der Verwaltung, die Flexibilität und die Rechtssicherheit. Herausragend ist dabei der Bundesstaat Delaware, dessen Rechtsform von einer Vielzahl der überregionalen amerikanischen Gesellschaften genutzt wird, auch wenn sie in einem anderen Bundesstaat ihren Verwaltungssitz haben (Delaware-Effekt). Delaware bietet mit dem Chancery Court ein spezielles Gericht, das in Streitfällen in Bezug auf Kapitalgesellschaften zügig und „vorhersagbar“ entscheidet. Zudem ist die Gründung einer Gesellschaft zum Teil per Fax und über

Nacht möglich. Allerdings verlangt Delaware höhere Konzessionsgebühren für Gründung und Bestand der Kapitalgesellschaft als andere Bundesstaaten. Innerhalb der USA zwingt die Interstate Commerce Clause einen Bundesstaat, Kapitalgesellschaften aus einem anderen Bundesstaat anzuerkennen und Entscheidungen über die *internal affairs* nach dem Recht des Gründungsstaates zu fällen (United States Supreme Court, CTS Corp. v. Dynamics, 481 US 69 (1987)).

Die Kapitalgesellschaften (*corporations*) zeichnen sich nach US-amerikanischem Recht insbesondere dadurch aus, dass sie eine eigene Rechtspersönlichkeit (legal entity) besitzen und damit unabhängig von dem einzelnen Gesellschafter sind. So wird in der Kapitalgesellschaft die Geschäftsführung nicht von den Gesellschaftern übernommen, sondern vollständig durch das board of directors ausgeübt. Eine Trennung zwischen Geschäftsführung und Kontrolle wie beim deutschen Vorstand und Aufsichtsrat kennt das US-amerikanische Gesellschaftsrecht nicht (monistisches System). Zu den corporations gehören die folgenden Rechtsformen:

- Die *public corporation* ist eine juristische Person, die gewerblich tätig ist. Sie ist rechtsfähig (legal entity) und kann daher in eigenem Namen Träger von Rechten und Pflichten sein. Die Haftung erstreckt sich dabei nur auf das Gesellschaftsvermögen und nicht auf das private Vermögen der Gesellschafter. Daher spricht man auch in den USA nicht von einem Haftungsausschluss, sondern von einer beschränkten Haftung. Die public corporation weist im Vergleich zum deutschen Gesellschaftsrecht sowohl Parallelen zur AG als auch zur GmbH auf. Gegründet wird die public corporation durch das Einreichen (filing) der articles of incorporation. Diese sind vergleichbar mit der Satzung einer AG oder dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH. Mindestanforderung an die articles of incorporation sind die Bestimmung der Firma der corporation, der Anzahl der auszugebenden Anteile, des Verwaltungssitzes, des Gesellschaftszwecks, der Gründungsdirektoren sowie der Namen und Anschriften der Gründungsgesellschafter. Als Beweis für die Gründung wird eine Urkunde ausgestellt. Im Geschäftsverkehr handelt die public corporation fortan wie eine natürliche Person. Der in den articles of incorporation festgelegte capital stock entspricht bei der AG dem Grundkapital, bei der GmbH dem Stammkapital. Geführt wird die Corporation von einem board of directors. Dieses überträgt die Führung der täglichen Geschäfte an die Officers.
- Die *close corporation* wurde in einigen Bundesstaaten eingeführt, da man feststellte, dass die Regelungen der public corporation für solche Unternehmen unpassend sind, deren Anteile aus rechtlichen oder tatsächlichen Gründen dauerhaft im Eigentum bestimmter Personen stehen. Aus diesem Grund sehen diese Staaten für corporations, die eine bestimmte Anzahl von shareholder und Gesellschaftsvermögen nicht überschreiten, Erleichterungen vor. So kann in der close corporation das board of directors abgewählt und die Geschäftsführung direkt den Gesellschaftern übertragen werden. Zudem ist die Übertragbarkeit der Gesellschaftsanteile meist beschränkt, da in vielen Bundesstaaten den anderen shareholders ein Vorkaufsrecht eingeräumt wird.

Im Gegensatz zum deutschen Trennungsmodell basiert der US-amerikanische Aufbau der Aktiengesellschaft auf dem *monistischen Prinzip*. Es besteht somit grundsätzlich keine Trennung zwischen der Funktion der Unternehmensleitung und der Funktion der Überwachung, vielmehr werden beide Aufgaben im so genannten *Board of Directors* (Verwaltungsrat) vereinigt, weshalb man auch vom Vereinigungsmodell spricht. Die Mitglieder des Boards haben gegenüber der Gesellschaft umfassende Pflichten, für deren Verletzung sie persönlich haftbar gemacht werden können. Es existieren grundsätzlich drei *Verhaltenspflichten*, bei deren Verletzung eine Haftung begründet werden kann:

- (1) Duty of Obedience (Pflicht zum gesetzmäßigen Handeln),
- (2) Duty of Loyalty (Treuepflicht) und
- (3) Duty of Care (Pflicht zu sorgfältigem Handeln).

Das Board of Directors wird vom Shareholders' Meeting gewählt und umfasst in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße 7 bis 13 Mitglieder. Ein Wahlvorschlag wird vom so genannten Nominating Committee (Ernennungsausschuss) abgegeben. Das Board of Directors setzt sich aus geschäftsführenden Mitgliedern (Officers) und den nicht geschäftsführenden oder nicht hauptberuflich tätigen Mitgliedern zusammen. Diese Trennung wird bisweilen auch mit den Begriffen Inside bzw. Outside Directors verdeutlicht; geläufiger ist jedoch die Bezeichnung als Executive Directors bzw. Non Executive Directors. Das Board wählt aus seinen Reihen den Chairman of the Board (CoB), dem die Überwachung der Unternehmensführung obliegt und dessen Stellung mit dem deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden vergleichbar ist. Während es sich bei den Inside Directors um leitende Angestellte des Unternehmens handelt, sind die nebenamtlichen Outside Directors meist Führungskräfte von fremden Unternehmen. Letztere sollen die Unternehmensführung der Inside Directors überwachen und im Board einen externen, unvoreingenommenen Sachverstand repräsentieren. Die Aufgaben des Boards of Directors umfassen:

- Festlegung der Geschäftspolitik, bspw. die Neuaufnahme oder Aufgabe eines Geschäftszweiges;
- Bestellung der leitenden Angestellten und Festlegung ihrer Vergütung;
- Entscheidung über die Ausgabe neuer Aktien und den Emissionskurs;
- Entscheidung über den Rückkauf von Aktien bzw. die Höhe der Dividende.

Herausragendes Merkmal des US-amerikanischen Systems ist die Stellung des *Chief Executive Officers* (CEO), der in der Regel eigenständig die Geschäftsführung ausübt und somit Einzelgeschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis für alle Tätigkeiten des täglichen Geschäfts besitzt. Der Chief Executive Officer wird vom Board of Directors gewählt, kann aber auch gleichzeitig Mitglied des Board of Directors sein. Damit ergibt sich im Vergleich zum deutschen Trennungsmodell die Besonderheit, dass der Chairman of the Board gleichzeitig als CEO fungieren kann, was in einer Vielzahl von Unternehmen auch der Fall ist. Sofern die Funktionen des CoB und des CEO voneinander getrennt sind, kommt dem Chairman die Aufgabe zu, in enger Zusammenarbeit mit dem CEO bei der strategischen Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken.

Weitere Officers können gemäß den Bylaws der Corporation oder nach Entscheidung des Boards bestimmt werden („duly appointed“). Üblich, aber mangels gesetzlicher Regelung uneinheitlich gebraucht sind:

- Chief Operating Officer (COO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Administrative Officer (CAO)
- Chief Technology Officer (CTO)

Während die Position des Chief Financial Officers insbesondere bei börsennotierten Gesellschaften immer anzutreffen sein wird, hängt die Verwendung der anderen Bezeichnungen stark von der Branche ab. So ernennen etwa Technologieunternehmen wie Microsoft oder Google einen Chief Technology Officer, der bei Unternehmen anderer Branchen fehlen wird. Wie immer im US-amerikanischen Gesellschaftsrecht ist auch eine Zusammenfassung von Positionen (etwa „CEO and COO“) möglich. Für Verwirrung sorgt, dass in den Gesetzen der meisten Bundesstaaten nicht die oben genannten Bezeichnungen für die Inside Directors verwendet werden. Dort wird die Leitung meist einem *President* unterstellt, der die nach den Bylaws ausgestaltete Spitzenposition übernimmt. Diesem President werden zur Aufgabenerfüllung meist *Vice Presidents* beigeordnet, die ihn unterstützen sollen. In der Praxis ist jedoch eine Inflation dieser Positionsbezeichnung festzustellen, so dass sie weniger gesellschaftsrechtlich von Bedeutung ist, als dass sie vielmehr eine Statusfrage – ähnlich dem deutschen Prokuristen – darstellt. Der *Secretary* trägt die Verantwortung für die Protokollierung der Sitzungen des Boards und der Shareholder Meetings sowie für die Beurkundung der Gesellschaftsdokumente. Der *Treasurer* hat die Aufgabe, die finanziellen Mittel zu verwalten. Diese gesellschaftsrechtlichen Bezeichnungen, die in den (Gründungs-)Dokumenten der meisten Corporations zu finden sind, werden in der Außendarstellung bei Personalunion oft durch die bekannteren Officer-Bezeichnungen ersetzt, manchmal aber auch kombiniert angewendet bzw. bei Personaldivergenz sogar separiert, so dass eine Corporation „nur“ einen CEO haben kann (der gleichzeitig als President eingetragen ist), einen „President and CEO“ bzw. einen President und einen CEO.

Das Board of Directors wird in seiner Arbeit von *Committees*, d.h. Ausschüssen unterstützt. Durch entscheidungsvorbereitende Maßnahmen schaffen die Committees eine Entlastung des Boards und ermöglichen somit ein breiteres Überwachungsspektrum. Zudem können sie durch Bündelung von verschiedenen Qualifikationen und Fachwissen eine intensive und effiziente Diskussion und Prüfung der relevanten Themengebiete sicherstellen. Hinzu kommt, dass sie zu einer vorbeugenden und begleitenden Kontrolle des Chief Executive Officers führen und mithin das Überwachungssystem des Unternehmens verbessern und das Vertrauen der Investoren stärken.

Typischerweise werden mindestens die folgenden drei Ausschüsse gebildet:

- (1) Audit Committee (Prüfungsausschuss);
- (2) Nominating Committee (Ernennungsausschuss);
- (3) Compensation Committee (Vergütungsausschuss).

Der zahlenmäßig wichtigste Ausschuss ist das sog. *Audit Committee*, das bei fast allen börsennotierten Gesellschaften gebildet wird. Der hohe Prozentsatz ist darauf zurückzuführen, dass die New York Stock Exchange (NYSE) und der National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ) Stock Market die Börsenzulassung von der Existenz eines Audit Committees abhängig machen. Grundsätzlich können nur Board-Mitglieder Mitglied des Audit Committees sein. Die Mitglieder des Audit Committees müssen in zweierlei Hinsicht unabhängig sein. Zum einen dürfen sie neben der Vergütung für die Board-Mitgliedschaft keine weiteren Vergütungen beziehen, was die oftmals üblichen Beraterverträge ausschließt. Zum anderen dürfen die Mitglieder des Audit Committees keine im Verhältnis zum Unternehmen und seinen Tochtergesellschaften nahe stehende Person („affiliated person“) sein, womit die Mitgliedschaft von Executive Directors in der Regel ausgeschlossen ist. Dem Audit Committee kommt die Rolle eines Aufsichtsunterorgans innerhalb des Board of Directors zu, welches die Geschäftsführung der Executive Directors überwacht und kontrolliert. Da sich diese Aufgabe insbesondere auf die Überwachung der Rechnungslegungspraktiken, der internen Revision, des Risikomanagements sowie die Auswahl und Überwachung der Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer erstreckt, erfordern die NYSE-Zulassungsanforderungen eine fachliche Eignung der Mitglieder im Bereich des Finanzwesens und der Abschlussprüfung. Sollte kein Audit Committee eingerichtet sein, so gelten die vorgenannten Aufgaben, Anforderungen und Pflichten für alle Mitglieder des Boards.

Als weiterer Ausschuss beschäftigt sich das *Nominating Committee* mit der Weiterentwicklung und der Organisation des Boards of Directors, indem es etwa potenzielle Kandidaten für eine Board-Mitgliedschaft auswählt und Beschlüsse über die Gestaltung des Boards trifft. Die NYSE-Zulassungsanforderungen erfordern auch bezüglich des Nominating Committee, dass nur Non Executive Directors Mitglied dieses Ausschusses sind.

Aufgabe des *Compensation Committee* ist die Bestimmung der Vergütungspolitik des Unternehmens, was insbesondere die Höhe der Vergütung des CEO betrifft. Auch hier ist erforderlich, dass die Non Executive Directors die Entscheidung treffen.

Des Weiteren existieren bei einigen Gesellschaften ein *Finance Committee* (Finanzausschuss) und ein *Investment Policy Committee* (Ausschuss für Investitionsentscheidungen). Die aufgeführten Committees beschreiben aber nicht alle möglichen Ausschüsse.

Die Aktionäre US-amerikanischer Gesellschaften können im Rahmen des Shareholders' Meeting ihre Rechte geltend machen, dessen gesetzliche Rahmenbedingungen und Regelungen sich in den Corporate Statutes wiederfinden. Eine einmal jährlich stattfindende Sitzung ist zwingend vorgeschrieben. Hier haben die Aktionäre dann beispielsweise die Möglichkeit, u. a. den Board of Directors abzurufen und einen neuen Board zu wählen. Die Mitglieder des Board of Directors werden ausschließlich durch das Shareholders' Meeting bestimmt.



### 3.5.3 Deutscher Corporate Governance Kodex

Vor dem Hintergrund der Diskussion um die Corporate Governance hat die Bundesregierung im Mai 2000 eine Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“ unter Vorsitz von Prof. Dr. Theodor Baums eingesetzt (Baums-Kommission). Der Auftrag der Regierungskommission war, sich aufgrund der Erkenntnisse aus der Insolvenz des Baukonzerns Philipp Holzmann AG mit möglichen Defiziten des deutschen Systems der Unternehmensführung und -kontrolle zu befassen. Im Jahr seines 150-jährigen Bestehens wurden die wirtschaftlichen Schwierigkeiten des weltweit tätigen Traditionsunternehmens bekannt, welches durch Missmanagement in Verbindung mit den schwierigen Rahmenbedingungen für die deutsche Bauwirtschaft einen Verlust von 2,4 Mrd. DM anhäufte. Trotz eines medienwirksamen Rettungsversuches durch Bundeskanzler Gerhard Schröder musste die Philipp Holzmann AG am 21. März 2002 endgültig Insolvenz anmelden. Darüber hinaus sollte die Baums-Kommission im Hinblick auf den durch Globalisierung und Internationalisierung der Kapitalmärkte sich vollziehenden Wandel der Unternehmens- und Marktstrukturen Vorschläge für eine Modernisierung des rechtlichen Regelwerkes in Deutschland unterbreiten. Ziel der Bundesregierung war es, den Finanzplatz Deutschland zu stärken, die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen weiter zu verbessern und die Chancen der Internationalisierung der Märkte sowie der rasanten Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien zu nutzen. Das deutsche System der Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle sollte in seinen Stärken ausgebaut und mögliche Defizite behoben werden, um im Wettbewerb der Corporate Governance Systeme eine führende Rolle zu behaupten. Vorgabe der Bundesregierung war, dass die Kommissionsarbeit sich nicht einen Ausbau der gesetzlichen Regulierung vornimmt, sondern vorhandene Regelungen anpasst. Es sollte ein Ausgleich zwischen staatlichem Ordnungsrahmen und Instrumenten der Selbstregulierung hergestellt werden.

Die wichtigste Empfehlung der Baums-Kommission bezog sich auf die Schaffung eines deutschen Corporate Governance-Kodex, dessen Regeln die vorhandenen gesetzlichen Regelungen nicht ersetzen, sondern ergänzen sollten. Daher sollten die Regeln des Kodex inhaltlich nicht verbindlich sein, sondern nur den Charakter von Empfehlungen haben. Allerdings sollte eine verbindliche Information über die Beachtung der Regeln des Kodex („comply or explain“ bzw. „entspricht oder erkläre“) erfolgen. Weiterhin sollten Vorstand und Aufsichtsrat von börsennotierten Aktiengesellschaften jährlich erklären, dass sie die Empfehlungen dieses Kodex beachten („Entsprechens-Erklärung“), wobei Abweichungen von den im Corporate Governance-Kodex enthaltenen Empfehlungen zu begründen seien. Zudem empfahl die Baums-Kommission der Bundesregierung, eine weitere Kommission mit dem Auftrag einzusetzen, einen Corporate Governance-Kodex für die Unternehmensleitung und -überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften zu entwickeln.

Gemäß der Empfehlung der Baums-Kommission hat die Bundesministerin der Justiz, Frau Prof. Dr. Herta Däubler-Gmelin, am September 2001 die Regierungs-



kommission „Deutscher Corporate Governance-Kodex“ (Kodex-Kommission) eingesetzt, in der institutionelle und private Anleger, Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder börsennotierter Aktiengesellschaften, Arbeitnehmervertreter sowie Vertreter der Börse, Wirtschaftsprüfer und Wissenschaftler vertreten waren. Durch die Einsetzung der Kodex-Kommission sollte die Wirtschaft die Möglichkeit haben, den Corporate Governance-Kodex in einem Akt der Selbstorganisation zu entwickeln. Der Deutsche Corporate Governance Kodex wurde schließlich im Februar 2002 verabschiedet, wobei die Kodex-Kommission mit den entwickelten Bestimmungen und Regelungen insbesondere die folgenden Kritikpunkte am deutschen System der Unternehmensverfassung im Blick hatte:

- die mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen;
- die duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und Aufsichtsrat;
- die mangelnde Transparenz deutscher Unternehmensführung;
- die mangelnde Unabhängigkeit deutscher Aufsichtsräte;
- die eingeschränkte Unabhängigkeit der Abschlussprüfer.

Der Kodex besitzt den folgenden Aufbau:

- (1) Präambel
- (2) Aktionäre und Hauptversammlung
- (3) Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
- (4) Vorstand
- (5) Aufsichtsrat
- (6) Transparenz
- (7) Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Der Kodex wird in der Regel von der Kommission einmal jährlich angepasst; er wird im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht, wobei die jeweils neueste Fassung auch im Internet unter <http://www.corporate-governance-code.de> abrufbar ist. Bei der Verwendung des Kodex ist genau auf die Formulierungen zu achten: Empfehlungen sind im Text durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet. Die Gesellschaften können hiervon abweichen, sind dann aber verpflichtet, dies jährlich offen zu legen. Dies ermöglicht den Gesellschaften die Berücksichtigung branchen- oder unternehmensspezifischer Bedürfnisse. So trägt der Kodex zur Flexibilisierung und Selbstregulierung der deutschen Unternehmensverfassung bei. Ferner enthält der Kodex Anregungen, von denen ohne Offenlegung abgewichen werden kann; hierfür verwendet der Kodex Begriffe wie „sollte“ oder „kann“.

Der Kodex besitzt mittlerweile über die durch das Transparenz- und Publizitätsgesetz vom 26. 7. 2002 eingefügte *Entsprechenserklärung* gemäß § 161 AktG eine gesetzliche Grundlage. Er ist im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers in der für die Erklärung nach § 161 AktG maßgeblichen Fassung bekannt gemacht. Gemäß § 161 AktG erklären die Vorstände und Aufsichtsräte der börsennotierten Gesellschaften in Deutschland jährlich, „dass den vom

Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden. Die Erklärung ist den Aktionären dauerhaft zugänglich zu machen.“

Diese Entsprechenserklärungen werden auf der Homepage des entsprechenden Unternehmens veröffentlicht. Ihnen kommt im Rahmen des Deutschen Corporate Governance Kodex eine zentrale Rolle zu. Die zugrunde liegende Idee ist, dass den börsennotierten Unternehmen statt verbindlicher Vorschriften eine Empfehlung gegeben wird und sie mitteilen, ob sie den Code beachten oder erklären, aus welchen Gründen sie in welchen Punkten davon abweichen. Die dadurch geschaffene Transparenz ermöglicht es dem Kapitalmarkt, selbst zu entscheiden, ob die Abweichung gerechtfertigt ist und im anderen Fall das Unternehmen durch eine Abwertung seines Aktienkurses „abzustrafen“.

### 3.5.4 Grundmodelle der Leitungsorganisation

Bislang wurde die Corporate Governance weitgehend auf aggregierter Ebene, d. h. personenunabhängig betrachtet. Wenn eine bestimmte Rechtsform nicht von einer Person – wie die US-amerikanische Corporation durch den Chief Executive Officer –, sondern durch ein Gremium wie etwa den Vorstand einer deutschen Aktiengesellschaft geleitet werden soll, so stellt sich nicht nur die Frage, welche Entscheidungsbefugnisse der Vorstand als Gremium innerhalb der Organisation hat, sondern auch wie Entscheidungen innerhalb des Vorstands getroffen werden. Die Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich nach von WERDER als Delegation und Bereichsbildung:<sup>14</sup>

- Die *Delegation* bezeichnet die grundsätzliche Kompetenzverteilung zwischen den Mitgliedern des Leitungsorgans, d. h., ob ein oder mehrere Mitglieder den anderen „vorgesetzt“ sind. Die beiden möglichen Varianten werden als Kollegial- und Direktorialprinzip bezeichnet. Beim *Kollegialprinzip* sind alle Mitglieder des Leitungsorgans grundsätzlich gleichberechtigt. Auch der Vorsitzende des Vorstands oder Aufsichtsrats hat nach diesem Prinzip nur eine Stimme. Nur in Pattsituation wird seiner Stimme üblicherweise ein doppeltes Gewicht zugemessen. Wichtig ist dies in Aufsichtsräten, in denen nach der unechten Parität die Arbeitnehmer die Hälfte der Sitze einnehmen damit sich die Kapitaleseite und die Arbeitnehmervertreter nicht gegenseitig blockieren können. Beschlüsse werden im Kollegialprinzip daher nach dem Einstimmigkeitsprinzip oder häufiger nach dem Prinzip der einfachen oder der qualifizierten Mehrheit getroffen. Beim *Direktorialprinzip* wird einem oder mehreren Mitgliedern des Leitungsgremiums ein Weisungsrecht gegenüber den einfachen Mitgliedern eingeräumt, d. h., dass etwa der Vorstandsvorsitzende sich gegen die Meinung aller anderen Mitglieder durchsetzen kann. Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Vorstands werden dann nicht „ausdiskutiert“, sondern durch das Veto des Vorsitzenden entschieden.

<sup>14</sup> Vgl. von Werder 2008, S. 171–262.

Während in Deutschland die dispositiven, d. h. abdingbaren Gesetzesregelungen zu den einzelnen Rechtsformen vom Kollegialprinzip ausgehen, ist in der US-amerikanischen Corporation der President bzw. CEO den anderen Mitgliedern des Boards grundsätzlich weisungsbefugt.

- Die *Bereichsbildung* bezieht sich auf den Grad der Arbeitsteilung innerhalb des Leitungsorgans, d. h., ob den einzelnen Mitgliedern unbefristet jeweils einzelne Aufgaben wie etwa die Zuständigkeit für eine bestimmte Funktion (z. B. Forschung und Entwicklung, Personal, Finanzen) oder für eine Produktgruppe (z. B. Spezialchemikalien) bzw. für einen Markt (z. B. Nordamerika) zugewiesen werden. Dass eine solche Spezialisierung bei mittelgroßen und großen Unternehmen aus Effizienzgesichtspunkten notwendig ist, steht außer Frage. Denn kein Vorstandsmitglied eines solchen Unternehmens kann sich in alle Fragen des Unternehmens einarbeiten. Zu unterscheiden ist jedoch, ob das zuständige Mitglied eine eigenständige Entscheidung treffen kann. Bei der *Portefeuillebindung* bereiten die Mitglieder die Entscheidungen ihres Handlungsbereiches (Portefeuilles) lediglich vor; die Entscheidung wird hingegen im Leitungsorgan nach den jeweiligen Abstimmungsregeln getroffen. Hingegen kann das Mitglied bei der *Ressortbindung* die Entscheidungen in seinem Handlungsbereich selbstständig treffen. Nur wenn auch andere Ressorts betroffen sind, muss ggf. eine Abstimmung erfolgen.

Da in jedem Leitungsorgan jeweils beide Gestaltungsmerkmale, Delegation und Bereichsbildung, vorliegen, ergeben sich somit vier Grundmodelle der Leitungsorganisation (Tabelle 3).

Delegation	Kollegialprinzip	Direktorialprinzip
Bereichsbildung		
Portefeuillebindung	Portefeuille-Modell	Stabs-Modell
Ressortbindung	Ressort-Modell	Hierarchie-Modell

Tabelle 3: Grundmodelle der Leitungsorganisation<sup>15</sup>

Die vorgenannten Grundmodelle sind jedoch nicht in jeder Rechtsform möglich, so dass im Folgenden die rechtsformspezifischen Besonderheiten für die deutsche AG und GmbH sowie die US-amerikanische Corporation dargestellt werden sollen.

Bei deutschen Rechtsformen, die der Mitbestimmung unterliegen, werden die Gestaltungsmöglichkeiten der Leitungsorgane Vorstand oder Geschäftsführung beschränkt, wenn die mitbestimmungsrechtlichen Vorschriften zwingend einen *Arbeitsdirektor* vorsehen (§ 33 MitbestG). Außer in Montan- oder Tendenzbetrieben ist dies der Fall, wenn das Unternehmen mehr als 2000 Arbeitnehmer beschäftigt (unechte Parität). Dieser Arbeitsdirektor ist gleichberechtigtes Mitglied des Vorstands oder der Geschäftsführung und ist für den Kernbereich

<sup>15</sup> Modifiziert nach von Werder 2008, S. 176.

der personellen und sozialen Fragen des Unternehmens zuständig. Zu diesen Aufgaben gehören somit beispielsweise:

- die Vertretung der Unternehmensleitung gegenüber Betriebsrat und Belegschaft (Verhandlungen und Betriebsversammlungen);
- die Vertretung des Unternehmens in Fragen der Personal- und Sozialpolitik nach außen (z. B. in Arbeitgeberverbänden);
- die Vertretung des Unternehmens in Tarifverhandlungen;
- die Umsetzung und Überwachung der Personal- und Sozialpolitik des Unternehmens

Für den Arbeitsdirektor besteht ein *Diskriminierungsverbot*, d.h., er darf nicht schlechter gestellt werden als die übrigen Mitglieder des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Dem ist auch zu entnehmen, dass der Arbeitsdirektor eine separate Person sein muss. Ein (aktienrechtlich für nicht börsennotierte Aktiengesellschaften möglicher) Alleinvorstand bzw. Alleingeschäftsführer ist in diesem Fall nicht zulässig.

In der Aktiengesellschaft ist die Umsetzung des Direktorialprinzips nur möglich, wenn ein Alleinvorstand bestimmt wird (§76 Abs.2 S.2 2. Halbs. AktG). Dies ist wiederum nur möglich, wenn kein Arbeitsdirektor bestimmt werden muss. Jedoch weisen die meisten Aktiengesellschaften einen mehrköpfigen Vorstand auf. Nachdem im gültigen Aktiengesetz von 1965 das im früheren Aktiengesetz von 1937 geltende Prinzip des Generaldirektors abgeschafft wurde, ist nach §77 Abs.1 AktG das *Kollegialprinzip* zwingend vorgeschrieben. Der (mehrköpfige) Vorstand nach dem deutschen Aktiengesetz ist somit ein *Gesamtvorstand*, der die Geschäftsführung gemeinschaftlich wahrnimmt. Sollte der Aufsichtsrat von der Möglichkeit des §84 Abs.2 AktG Gebrauch machen und einen Vorsitzenden des Vorstands (Vorstandsvorsitzender) ernennen, so ist dieser nur *primus inter pares*, d.h., er bereitet zwar die Vorstandssitzungen vor und leitet diese. Jedoch hat er das gleiche Stimmrecht wie die anderen Vorstandsmitglieder. Nur in Pattsituation kann ihm ein doppeltes Stimmrecht zugesprochen werden. Sofern der Aufsichtsrat keinen Vorsitzenden des Vorstands bestimmt hat, kann das Gremium Vorstand aus seiner Mitte ein oder mehrere Mitglieder zum Sprecher des Vorstands (Vorstandssprecher) bestimmen. Welche Möglichkeit in der Praxis genutzt wird, ist branchenabhängig. Insbesondere die Banken haben früher (siehe das Beispiel Deutsche Bank) eher zum Vorstandssprecher tendiert, sind aber vor dem Hintergrund der Globalisierung mehr und mehr zum Vorstandsvorsitzenden übergegangen. Gerade die größeren, börsennotierten Gesellschaften praktizieren zudem die Bestellung von *stellvertretenden Vorstandsmitgliedern*, die sozusagen in Probezeit an den Vorstandssitzungen teilnehmen (häufig als Protokollführer), um nach Bewährung zum „ordentlichen“ Vorstandsmitglied berufen zu werden. Nach §94 AktG sind die stellvertretenden Mitglieder den ordentlichen jedoch gleichgestellt, so dass den stellvertretenden Mitgliedern die gleichen Rechte und Pflichten zukommen, die Unterscheidung somit eher eine Statusfrage in der Außendarstellung ist. Insgesamt verbleiben für die AG somit nur das *Sprecher-Modell* und das *Ressort-Modell* als zulässige Gestaltungsformen des Vorstands.

Für die Praxis ist insbesondere auch die Frage der *Haftung von Vorstandsmitgliedern* bei der AG von Bedeutung. Zwar ist es in Deutschland in der Vergangenheit äußerst selten zur gerichtlichen Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen einer juristischen Person gegen ein (früheres) Organmitglied gekommen. Doch spielt in Hinblick auf die für börsennotierte Unternehmen geführte Corporate Government-Diskussion zu einer deutlichen Wandlung dieser Zurückhaltung: Die Geltendmachung selbst von in der Höhe gegen die Einzelperson eines früheren Vorstands nicht durchsetzbaren Forderungen wird in der Außendarstellung heutzutage nicht mehr als Makel, sondern vielmehr als Bekräftigung einer neuen, besseren Unternehmenspolitik gesehen. Das wichtigste Beispiel in Deutschland dürfte wohl die Schadensersatzklage der Siemens SE gegen frühere Vorstandsmitglieder sein. Ein Vorstandsmitglied haftet gemäß § 93 Abs. 1 S. 1 i. V. m. § 93 Abs. 2 S. 1 AktG gegenüber der Gesellschaft, wenn es bei der Geschäftsführung die *Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters* schuldhaft missachtet und der Gesellschaft dadurch ein Schaden entsteht. Die Sorgfaltsanforderung ist dabei nur für den Einzelfall konkretisierbar. Sie ist jedoch höher als die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns nach § 147 HGB. Jedoch ist die Frage, ob ein Vorstandsmitglied schuldhaft gehandelt hat (*Verschulden*), objektiv zu beantworten, d. h., ein Vorstandsmitglied handelt auch dann schuldhaft, wenn es für die infrage stehende Geschäftsführungsentscheidung nicht die notwendige fachliche Qualifikation hatte. In diesem Fall stellt schon die Übernahme einer Geschäftsführungsverantwortung, für die man nicht geeignet ist, ein Verschulden dar (*Übernahmeverschulden*). Wenn der Schaden für die Gesellschaft durch die Verletzung der Sorgfaltspflicht durch mehrere Vorstandsmitglieder verschuldet wurde, so haften sie der Gesellschaft gegenüber als *Gesamtschuldner* (§ 93 Abs. 2 S. 1 AktG). Im Innenverhältnis kann jedoch eine Aufteilung gemäß dem persönlichen Verschuldensumfang vorgenommen werden. Dies hat insbesondere Auswirkung auf die *Haftung eines Vorstandsmitglieds* im Portefeuille-Modell.

Da die Entscheidungen im *Portefeuille-Modell* gemeinschaftlich getroffen werden (Gesamtgeschäftsführung), trifft das einzelne Vorstandsmitglied grundsätzlich bei jeder Entscheidung ein erhebliches Haftungsrisiko. Zwar bereiten die einzelnen Vorstandsmitglieder für ihre Aufgabenbereiche die Entscheidungen vor, die Beschlussfassung erfolgt jedoch im Gesamtvorstand. Insofern ist dem oben genannten Sorgfaltsmaßstab nicht genüge getan, wenn die von einzelnen Vorstandsmitgliedern vorbereiteten Entscheidungsvorlagen „abgenickt“ werden. Vielmehr ist jedes Vorstandsmitglied zur eigenen Prüfung der Entscheidungsvorlage in Bezug auf ihre betriebswirtschaftliche Zweckmäßigkeit und ihre juristische Rechtmäßigkeit verpflichtet. Gerade bei rechtlichen Zweifeln eines nicht-juristischen Vorstandsmitglieds ist es üblich und auch erforderlich, sich extern rechtlich beraten zu lassen. Wie der Fall Mannesmann gezeigt hat, sind jedoch auch mit der Einholung eines Rechtsgutachtens negative rechtliche Konsequenzen nicht ganz auszuschließen, wenn ein Gericht später zu einer anderen rechtlichen Würdigung kommt als der Autor des Gutachtens. Auch wenn der Prüfungsumfang, d. h. die zeitliche Intensität und fachliche Tiefe nicht allgemein festgelegt werden kann, so besteht im Sinne der Gesamtgeschäftsführung

eine *Entscheidungsverantwortung* eines jeden Vorstandsmitglieds über die Portefeuillegrenzen hinweg. Bei einer Entscheidung des Gesamtvorstands, die das Unternehmen schädigt, haftet ein Vorstandsmitglied daher auch, wenn es gegen die Entscheidung stimmt, aber von der Mehrheit überstimmt wird. Es kann sich nur dann von der Haftung freistellen (exkulpieren), wenn es zusätzlich alles Zumutbare unternimmt, die fehlerhafte Entscheidung bzw. ihre Umsetzung zu verhindern. Erforderlich sind also etwa das standhafte Vertreten der eigenen Argumentation in der Vorstandsdiskussion (was auch im Protokoll vermerkt sein sollte) sowie ggf. die Anrufung des Aufsichtsrats. Nicht erforderlich ist hingegen die Niederlegung des Amtes. Beim *Ressort-Modell* gilt das Gesagte für gemeinschaftliche Entscheidungen des Vorstands. Sofern einem Vorstandsmitglied bestimmte Bereichsentscheidungen, d. h. sein Ressort, rechtswirksam etwa über die Ressortverteilung in der Satzung, der Geschäftsordnung oder über den Anstellungsvertrag zugewiesen sind, so trifft ihn für dieses Ressort die Entscheidungsverantwortung alleine. Sind mehrere Vorstandsmitglieder für ein Ressort zuständig oder überschneiden sich die Bereiche, so trifft sie die Entscheidungsverantwortung analog zum Sprecher-Modell gemeinsam. Die anderen Vorstandsmitglieder sind für diese Entscheidungen eines Ressortleiters nur beschränkt haftbar. Zwar können sie sich auch hier nicht vollständig der Haftung für (fehlerhafte) Entscheidungen des Vorstands entziehen, doch trifft sie statt der Entscheidungsverantwortung nur eine *Überwachungsverantwortung*, die meist darin besteht, sich in den regelmäßigen Sitzungen des Gesamtvorstands über die Entscheidungen in den anderen Ressorts informieren zu lassen und bei auffälligen Missständen die oben genannten Maßnahmen zu ergreifen. Das Ressort-Modell wird damit im Vergleich zum Sprecher-Modell für das einzelne Vorstandsmitglied zu einer Verringerung der Entscheidungsverantwortung für andere Bereiche führen, während es für die Entscheidungen im eigenen Ressort in der Regel alleine haftbar ist.

In der *GmbH* sind hinsichtlich der Leitungsspitze vielfältige Organisationsformen mit Verteilung der Entscheidungsrechte auf Gesellschafter, Aufsichtsrat und Geschäftsführer zulässig. Im Folgenden soll aus Vereinfachungsgründen nur die geschäftsführergeleitete GmbH betrachtet werden. Die GmbH ist – sofern kein Arbeitsdirektor zu bestellen ist – anders als die AG durch eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Organisation der Leitungsspitze gekennzeichnet. Dies liegt nicht nur an der Ein-Mann-GmbH, in der der einzige Gesellschafter gleichzeitig auch als einziger Geschäftsführer auftritt (geschäftsführender Gesellschafter), sondern auch darin, dass das GmbH-Gesetz (GmbHG) keine Vorschrift zur Gesamtgeschäftsführung analog zu § 77 AktG vorsieht. Sofern in der Satzung oder der Geschäftsordnung keine Regelung zur Kompetenzverteilung enthalten ist, gilt auch in der GmbH die Gesamtgeschäftsführung. Diese kann – anders als in der AG – jedoch nicht nur durch eine Geschäftsverteilung in Form von Portefeuilles oder Ressorts modifiziert werden. Vielmehr kann auch ein einzelner Geschäftsführer eine Sonderrolle erhalten, indem ihm die anderen Geschäftsführer hierarchisch unterstellt werden, sofern sie nicht gänzlich von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden und ihnen bestimmte Mindestzuständigkeiten und -kompetenzen wie die Buchführung, allgemeine



Informations- und Überwachungsaufgaben oder die Insolvenzantragspflicht verbleiben. Innerhalb dieser Grenzen können ordentliche oder stellvertretende Geschäftsführer entweder mit Bereichsverantwortung (Hierarchie-Modell) oder entscheidungsvorbereitend (Stabs-Modell) dem leitenden Geschäftsführer unterstellt werden. Insofern sind ohne Arbeitsdirektor grundsätzlich alle vier Grundmodelle der Leitungsorganisation zulässig. Sofern nach § 33 MitbestG ein Arbeitsdirektor bestimmt werden muss, sind die dadurch entstehenden Einschränkungen aufgrund der hohen Flexibilität bei der Ausgestaltung der Leitungsorganisation der GmbH schwerwiegender. Aufgrund des Gleichbehandlungsgebots darf der Arbeitsdirektor in Bezug auf die personal- und sozialpolitischen Entscheidungen nicht einem anderen Geschäftsführer unterstellt und auch sonst nicht ungleich behandelt werden. Daher sind für die mitbestimmte GmbH mit Arbeitsdirektor das Hierarchie- und das Stabs-Modell nicht zulässig.

Die *Haftung eines Geschäftsführers* nach § 43 Abs. 1 und 2 GmbHG ist inhaltlich mit der Haftung des Vorstands einer AG kongruent ausgestaltet. Auch der Geschäftsführer hat für die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns einzustehen und haftet bei Verschulden für den der Gesellschaft entstehenden Schaden, wobei auch hier mangelnde Qualifikation nicht „entschuldigen“ (exkulpieren) kann und bei gemeinschaftlicher Pflichtverletzung jeden beteiligten Geschäftsführer eine gesamtschuldnerische Haftung trifft. Diese Haftung eines Geschäftsführers bei Organisation der Leitungsspitze nach dem Sprecher- bzw. dem Ressort-Modell ist genauso ausgestaltet wie bei der AG. Beim *Sprecher-Modell* trifft den Geschäftsführer eine Entscheidungsverantwortung, wobei ein überstimmter Geschäftsführer bei Indizien für fachliche oder rechtliche Fehlentscheidungen sich nicht an den Aufsichtsrat, sondern die Gesellschafterversammlung wenden sollte. Beim *Ressort-Modell* gilt die Entscheidungsverantwortung nur für Entscheidungen im eigenen Ressort und für gemeinschaftliche Entscheidungen der Geschäftsführung insgesamt. Für Entscheidungen in fremden Ressorts trifft ihn jedoch nur die Überwachungsverantwortung. Beim *Hierarchie-Modell* sind die Geschäftsführer für Entscheidungen in ihrem Ressort entscheidungsbefugt, so dass sich hier eine Entscheidungsverantwortung ergibt. Für Entscheidungen des leitenden Geschäftsführers sowie der anderen ressortverantwortlichen Geschäftsführer trifft sie hingegen nur eine Überwachungsverantwortung. Diese ist jedoch aufgrund der hierarchischen Unterstellung unter den leitenden Geschäftsführer unter Umständen nur eingeschränkt möglich, was ein asymmetrisches Haftungsrisiko zur Folge haben kann: Der bereichsleitende Geschäftsführer haftet auch dann für Fehlentscheidungen des leitenden Geschäftsführers, wenn er ihn faktisch nicht überwachen konnte. Beim *Stabs-Modell* trifft nur den leitenden Geschäftsführer eine Entscheidungsverantwortung. Die anderen Geschäftsführer haben lediglich eine Überwachungsverantwortung, die wie beim Hierarchie-Modell ein asymmetrisches Haftungsrisiko zur Folge haben kann.

Für die US-amerikanische Corporation ist die Wahl der Leitungsorganisation einfach. Trotz der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten in der Gestaltung und Kombination von Leitungspositionen, deren Kompetenzen sowie deren

Zusammenarbeit ist die typische US-amerikanische Corporation durch eine Machtkonzentration eines „CEO and Chairman of the Board“ geprägt. Somit sind zwar alle vier Grundmodelle der Leitungsorganisation zulässig. In der Praxis sind jedoch aufgrund des vorherrschenden Direktorialprinzips bei den meisten Corporations das Stabs-Modell bzw. eingeschränkt das Hierarchie-Modell anzutreffen.

### 3.5.5 Rolle der Abstimmungsregeln in Leitungsgremien

Wenn verschiedene Individuen an einer Entscheidung beteiligt sind, spielen neben deren individuellen Nutzenvorstellungen auch die Abstimmungsregeln eine besondere Rolle. Ein gutes Beispiel hierfür stellen die Parlamentswahlen unter verschiedenen Wahlsystemen dar. Während in Großbritannien das Mehrheitswahlrecht gilt, d. h., es ist derjenige Abgeordnete gewählt, der die meisten Stimmen auf sich vereinigt, wählt man in den Niederlanden nach dem Verhältniswahlrecht, d. h., die Parlamentssitze werden nach den Stimmanteilen der Parteien auf deren Kandidaten aufgeteilt. Der Unterschied zwischen beiden Wahlsystem ist klar: Im Mehrheitswahlrecht werden nur die Stimmen der erfolgreichen Kandidaten gewertet; die anderen werden vernachlässigt. Demgegenüber wird im Verhältniswahlrecht jede Stimme gezählt, was jedoch keine personalisierte Wahl zulässt und eine Zersplitterung des Parlaments zur Folge haben kann. Aus diesem Grund gilt in Deutschland bei Bundestagswahlen zwar grundsätzlich die Verhältniswahl; diese wird jedoch durch eine Personenwahl in den Wahlkreisen und eine Fünf-Prozent-Hürde bei den Landeslisten ergänzt. Dasselbe Stimmverhalten wird bei allen drei Wahlsystemen zu einem unterschiedlichen Wahlergebnis führen. Ganz besonders deutlich wurde dies bei der US-Präsidentenwahl im Jahr 2000, wo schließlich George W. Bush nach einer umstrittenen Wahlrechtsentscheidung des Supreme Court zum Wahlsieger erklärt wurde.

McKELVEY (1976) hat gezeigt, dass sich mit der Änderung von Abstimmungsregeln beinahe jedes gewünschte Abstimmungsergebnis realisieren lässt, indem die Inhalte bzw. die Reihenfolge der Abstimmungen verändert werden (McKelvey Theorem). Das gewünschte Ergebnis kann dadurch erreicht werden, dass in jeder Einzelabstimmung die Mehrheit ein bestimmtes Ergebnis produziert. Die für das Abstimmungsverfahren verantwortliche Person muss dazu die Präferenzen der Abstimmenden kennen und anschließend die Reihenfolge der Abstimmungen so festlegen, dass das gewünschte Ergebnis übrig bleibt. In der unternehmerischen Praxis kommt dem Gremiums- bzw. Sitzungsvorsitzenden – beispielsweise dem Aufsichtsrats- oder Vorstandsvorsitzenden – die Aufgabe zu, die Tagesordnung und damit die Zusammenfassung und Reihenfolge von Abstimmungen und Anträgen festzulegen. Er verfügt dabei über einen deutlichen Ermessensspielraum. Hinzu kommen diejenigen Zweifelsfragen, auf die die festgelegte Abstimmungs- oder Geschäftsordnung keine Antwort bietet. Das Beispiel der US-Präsidentenwahl hat gezeigt, dass das Ergebnis dann von einer recht subjektiven Entscheidung abhängen kann.



Das folgende Beispiel nach DIXIT/NALEBUFF (1991) soll das McKelvey Theorem verdeutlichen. Hiernach haben drei Richter die Aufgabe, über die Schuld und die Strafe für einen Angeklagten zu entscheiden, der eines schweren Verbrechens beschuldigt wird. Die Präferenzen der drei Richter sind im Vorhinein bekannt (Tabelle 4). Richter A ist von der Schuld des Angeklagten überzeugt und präferiert als Hardliner hierfür die Todesstrafe (T). Sollte das nicht möglich sein, so sollte der Verbrecher nach seiner Ansicht zumindest eine lebenslange Freiheitsstrafe verbüßen (L). Ein Freispruch (F) ist für ihn die schlechteste Option. Richter B ist ebenfalls von der Schuld des Angeklagten überzeugt. Als radikaler Gegner der Todesstrafe würde er den Angeklagten jedoch eher freisprechen, als ihn zum Tode zu verurteilen. Richter C ist kein Gegner der Todesstrafe, hat jedoch Zweifel an der Schuld des Angeklagten. Daher würde er ihn am liebsten freisprechen. Falls dies nicht durchsetzbar ist, weil die anderen Richter die Schuld des Angeklagten als erwiesen ansehen, würde er für die Todesstrafe plädieren und zuletzt erst für die lebenslange Freiheitsstrafe.

Richter	A	B	C
1. Präferenz	T	L	F
2. Präferenz	L	F	T
3. Präferenz	F	T	L

Tabelle 4: Präferenzen der drei Richter

Wie Tabelle 4 verdeutlicht, sind die Präferenzen der drei Richter sehr heterogen. Jede Strafe ist einmal auf jeder Präferenzstufe eingeteilt. Wie das McKelvey Theorem voraussagt, hängt das Ergebnis der Abstimmung vom zugrunde liegenden Abstimmungsverfahren ab. Daher sollen im Folgenden drei mögliche Verfahren betrachtet und das jeweilige Abstimmungsergebnis bestimmt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass in allen Verfahren Entscheidungen mit einfacher Mehrheit getroffen werden.

Im *amerikanischen Rechtssystem* wird zunächst über die Schuld abgestimmt; erst daran schließt sich die Abstimmung über die Strafe an. Wenn also die Mehrheit der Richter in der ersten Abstimmung für unschuldig stimmt, wird der Angeklagte freigesprochen (F), ansonsten wird er bestraft (T oder L). Die Bestimmung des Ergebnisses bei den Abstimmungen erfolgt über die so genannte Rückwärtsinduktion, d. h., es wird zunächst (für jedes beliebige Abstimmungsergebnis bei der Frage der Schuld) ermittelt, ob der Angeklagte die Todesstrafe (T) oder eine lebenslange Freiheitsstrafe (F) erhält. Erst danach wird in Antizipation des Ergebnisses der zweiten Abstimmung das Ergebnis der ersten Abstimmung ermittelt. Diese Vorgehensweise wird in der Spieltheorie genutzt, um das so genannte teilspielperfekte Nash-Gleichgewicht zu ermitteln (Abbildung 31). Für die Lösung ist durch Rückwärtsinduktion ein teilspielperfektes Gleichgewicht zu suchen, d. h., sie muss ein Nash-Gleichgewicht des gesamten Spiels darstellen, *und* die in den vier Schritten jeweils relevanten Aktionen müssen für jedes Teilspiel ein Nash-Gleichgewicht darstellen. Bei Vorliegen

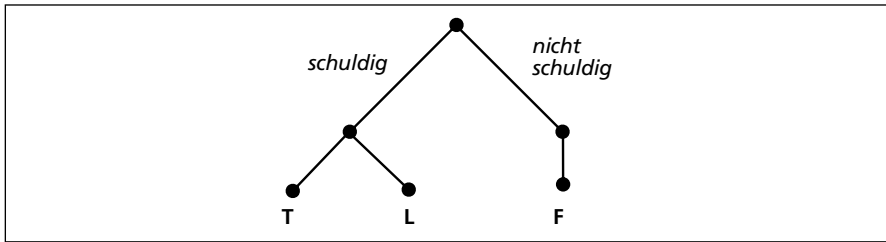


Abbildung 31: Abstimmungsverfahren im US-amerikanischen Rechtssystem

eines solchen Gleichgewichts ist es für keinen Vertragspartner optimal, von der spezifizierten Strategie abzuweichen.

Vorausgesetzt, das Abstimmungsergebnis über die Schuldfrage lautet „schuldig“, dann stimmen Richter A und C für die Todesstrafe, da sie beide die Todesstrafe der lebenslangen Freiheitsstrafe vorziehen. Nur Richter B wird für die lebenslange Freiheitsstrafe stimmen; er wird jedoch überstimmt. Im Falle „nicht schuldig“ in der ersten Abstimmung kann das Urteil nur auf Freispruch lauten. Die einzig möglichen Strafen bei den Präferenzen dieser drei Richter sind im amerikanischen Rechtssystem demnach Todesstrafe (T) oder Freispruch (F). Nur Richter A zieht die Todesstrafe dem Freispruch vor, so dass das Urteil hier auf „Freispruch“ lauten wird.

Um das Abstimmungsverhalten von Richter B zu verhindern, der ja den Angeklagten für schuldig hält, aber lieber einen Freispruch in Kauf nimmt, als die Todesstrafe zu verhängen, werden in einigen US-Bundestaaten – etwa im Mississippi – die Jury-Mitglieder befragt, ob sie grundsätzliche Bedenken gegen die Verhängung der Todesstrafe haben. Wenn diese Frage bejaht wird, wird der Bürger aus der Jury entlassen.

Das logische Gegenstück zum US-amerikanischen System ist das *obligatorische Strafzumessungssystem*. Bei diesem müssen die Richter zunächst eine Einigung, d. h. Abstimmung über die möglicherweise zu verhängende Strafe herbeiführen. Erst im Anschluss wird über die Schuldfrage abgestimmt, d. h., ob der Angeklagte die verhängte Strafe erhält. Auch in diesem System ist das Ergebnis über das teilspielperfekte Nash-Gleichgewicht zu ermitteln: Beim ersten Ast ist die Todesstrafe vorausgesetzt, so dass Richter B und Richter C für nicht schuldig stimmen und damit die von ihnen den von ihnen der Todesstrafe vorgezogenen Freispruch herbeiführen (Abbildung 32). Nur Richter A stimmt hier für „schuldig“. Beim zweiten Ast wird die lebenslange Freiheitsstrafe vorausgesetzt, so dass Richter A und Richter B für „schuldig“ stimmen. Denn beide ziehen die lebenslange Freiheitsstrafe einem Freispruch vor. Nur Richter C stimmt für „nicht schuldig“, da er den Freispruch jedem anderen Urteil vorzieht. Beim dritten Ast wird der Freispruch unterstellt, so dass die Entscheidung nur „nicht schuldig“ lauten kann. Das Urteil lautet demnach „nicht schuldig“, wenn über die Todesstrafe bzw. den Freispruch abgestimmt wird. Hingegen lautet das Urteil „lebenslange Freiheitsstrafe“, wenn über L abgestimmt wird. Da die Todesstrafe in keiner der Abstimmungen verhängt werden wird, können die Richter im Ergebnis nur zwischen dem Freispruch und der lebenslangen Frei-

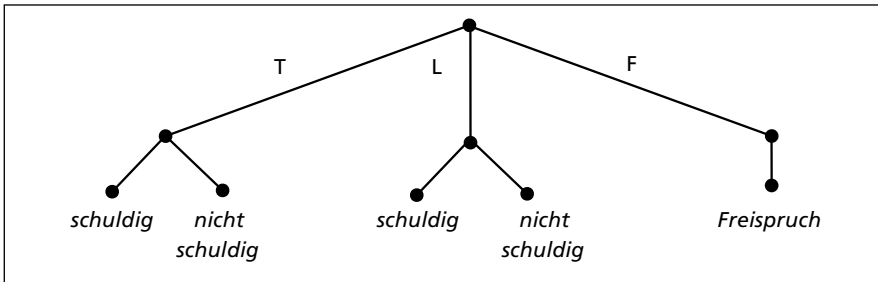


Abbildung 32: Abstimmungsverfahren im obligatorischen Strafzumessungssystem

heitsstrafe wählen. Da die Richter A und B Letztere dem Freispruch vorziehen, lautet das Urteil auf „lebenslang“.

Im *römischen Rechtssystem* wird ausgehend von der schwersten Strafe über jede Strafe einzeln abgestimmt, bis die Richter eine Mehrheit für eine Strafe erreichen (Abbildung 33).

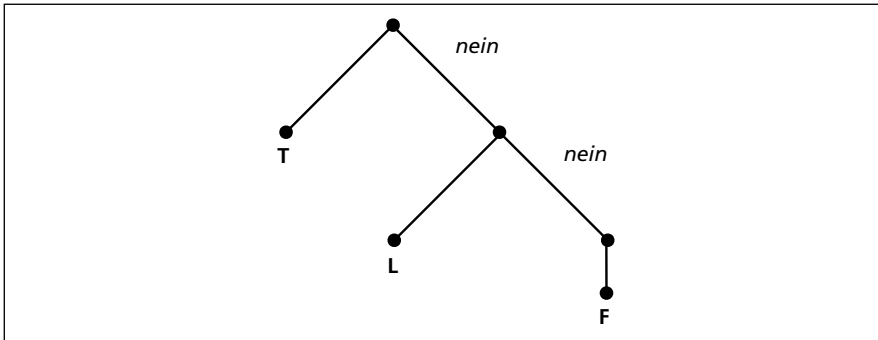


Abbildung 33: Abstimmungsverfahren im römischen Rechtssystem

Daher wird zunächst über die Todesstrafe abgestimmt. Wenn sich hierfür keine Mehrheit findet, wird über die lebenslange Freiheitsstrafe abgestimmt. Wenn sie auch hierfür keine Mehrheit findet, ist der Angeklagte freigesprochen. Auch in diesem Fall erfolgt die Lösung über die Rückwärtsinduktion: Wenn im zweiten Schritt über die lebenslange Freiheitsstrafe oder den Freispruch entschieden wird, stimmen Richter A und B für die lebenslange Freiheitsstrafe, nur Richter C zieht den Freispruch vor. Im ersten Schritt wird damit über die Todesstrafe oder die lebenslange Freiheitsstrafe entschieden. Hier werden die Richter A und C für die Todesstrafe stimmen, da nur Richter B die lebenslange Freiheitsstrafe der Todesstrafe vorzieht. Der Angeklagte muss im Abstimmungsverfahren des römischen Rechts also die Todesstrafe fürchten.

Das Ergebnis scheint zwar überraschend, da gerade im System der obligatorischen Strafzumessung die Stimme von Richter C die Todesstrafe gerade verhindert. Doch wird deutlich, warum das Abstimmungsverhalten der Richter sich bei *denselben* Präferenzen zum Teil ändert: In allen drei Systemen liegt ein

paarweiser Vergleich vor, bei dem jeweils unterschiedliche Ergebnisse verglichen werden. Wer über das Recht verfügt, die Abstimmungsregeln zu bestimmen, kann – die Kenntnis der Präferenzen der Entscheider vorausgesetzt – das Abstimmungsergebnis durch die Wahl der Vergleiche und der Reihenfolge der Abstimmung festlegen.

## Literatur zu Kapitel 3

- Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. Dezember 2015 (BGBl. I S. 2565) geändert worden ist.
- Armour, Henry O./Teece, David J. *Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis*. In: Bell Journal of Economics, Vol. 9 (1978), S. 106–122.
- Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge/MA: MIT Press 1962.
- Dixit, Avinash/Nalebuff, Barry. *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York: Norton 1991.
- Eisenführ, Franz/Theuvsen, Ludwig. *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 4. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel 2004.
- Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4123-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 22. Dezember 2015 (BGBl. I S. 2565) geändert worden ist.
- Hoskisson, Robert E. *Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy*. In: Academy of Management Journal, Vol. 30 (1987), S. 625–644.
- Laux, Helmut/Liermann, Felix. *Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. 6. Aufl., Berlin: Springer 2005.
- McKelvey, Richard D. *Intransitivities in Multidimensional Voting Models and some Implications for Agenda Control*. In: Journal of Economic Theory, Vol. 12 (1976): 472–482.
- Nash, John. *The Bargaining Problem*. In: Econometrica, Vol. 18 (1950), S. 155–162.
- Oehrich, Marcus/Baltes, Anamaria/Geldermann, Juliane/Helmer, Kristina, Hempel, Christin/Sautter, Andrea. *Finanzmarktkrise damals und heute*. In: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP), 44. Jg. (2011), H. 2, S. 40–44.
- The Sarbanes-Oxley Act of 2002* (Pub.L. 107–204, 116 Stat. 745, enacted July 30, 2002).
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2009.
- Unterrichtung durch die Bundesregierung, Bericht der Regierungskommission „Corporate Governance“ Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts, Bundestags-Drucksache 14/7515, 14. 8. 2001.
- von Werder, Axel. *Führungsorganisation. Grundlagen der corporate governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2008.