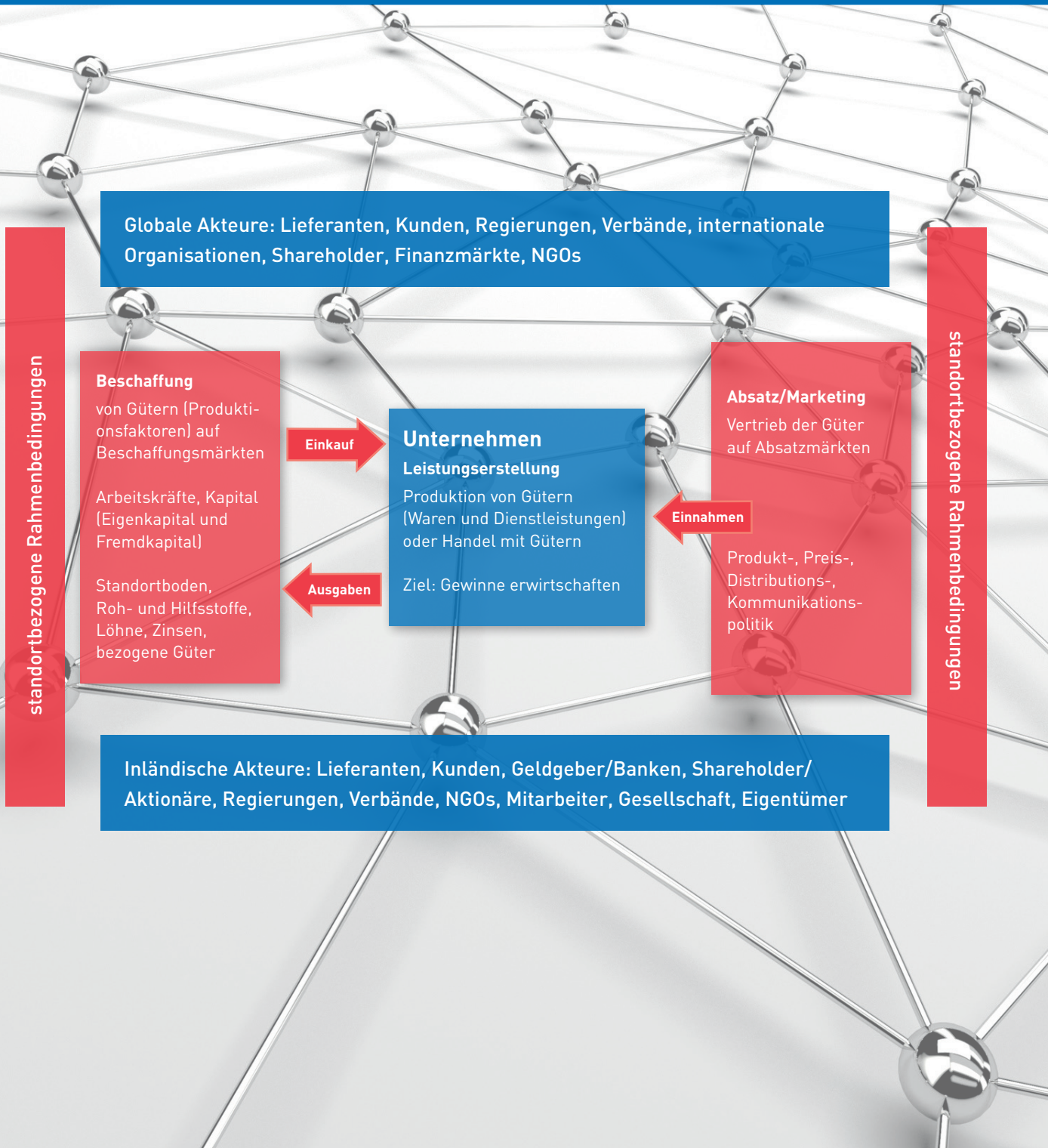


Das vernetzte Unternehmen



Vorbereitung des Wirtschafts- praktikums: Strukturen, Konflikte und Entscheidungsprozesse im Unternehmen

4

Welche Entscheidungen sind bestimmend für Unternehmensgründungen? Welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten für Unternehmen? Das folgende erste Unterkapitel beantwortet diese strukturellen betriebswirtschaftlichen Fragen und zeigt auf, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht zuletzt von den Motiven und Entscheidungen des Unternehmers und der richtigen Wahl der Rechtsform abhängen.

Die Erwirtschaftung von Gewinn scheint das primäre Ziel zu sein, da dieser die Existenzgrundlage jedes Unternehmens darstellt. Doch sind Unternehmen auch soziale Gebilde, die in der Gesellschaft verankert sind. Umstritten ist daher, inwieweit Unternehmen für die Gestaltung der Gesellschaft mitverantwortlich sein und wie stark soziale und ökologische Ziele innerhalb der unternehmerischen Entscheidungsprozesse berücksichtigt werden sollen. Das Erscheinungsbild vieler Unternehmen wird heute durch die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung, die sich im Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) niederschlägt, kommuniziert.

Konflikte in Unternehmen resultieren nicht selten daraus, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber oft unterschiedliche Vorstellungen über zentrale Fragen der Gestaltung des Arbeitsplatzes haben. Zahlreiche Gesetze enthalten Vorschriften darüber, wie ein Ausgleich der Interessen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern herbeigeführt werden kann. Naturgemäß sind die gesetzlichen Regelungen umstritten, konfliktbeladen und Gegenstand des zweiten Unterkapitels.

Was wissen und können Sie schon?

Im Schaubild werden verschiedene Akteure dargestellt, die in Beziehung zum Unternehmen stehen.

- 1 Nennen Sie die Interessen der einzelnen Akteure am Unternehmen.
- 2 Prüfen Sie, ob die unterschiedlichen Interessen in Einklang zu bringen sind.

KOMPETENZEN

Am Ende dieses Kapitels sollten Sie Folgendes wissen und können:

- ... die grundlegenden Fragen, die sich einem Unternehmensgründer stellen, beschreiben.
- ... eine Existenzgründung vor dem Hintergrund von Chancen und Risiken beurteilen.
- ... die Entscheidung für eine Rechtsform beurteilen.
- ... erläutern, auf welche Weise Unternehmen im Schnittpunkt unterschiedlicher Interessen stehen.
- ... komplementäre und konkurrierende Unternehmensziele unterscheiden.
- ... die Bedeutung von CSR für Unternehmen beurteilen.
- ... Mitbestimmungsmöglichkeiten im Betrieb und Unternehmen erläutern und beurteilen.

4.1 Die Unternehmung – Strukturen und Rahmenbedingungen

4.1.1 Die Unternehmensgründung – nichts leichter als das?

M 1 ● Die Grundfrage

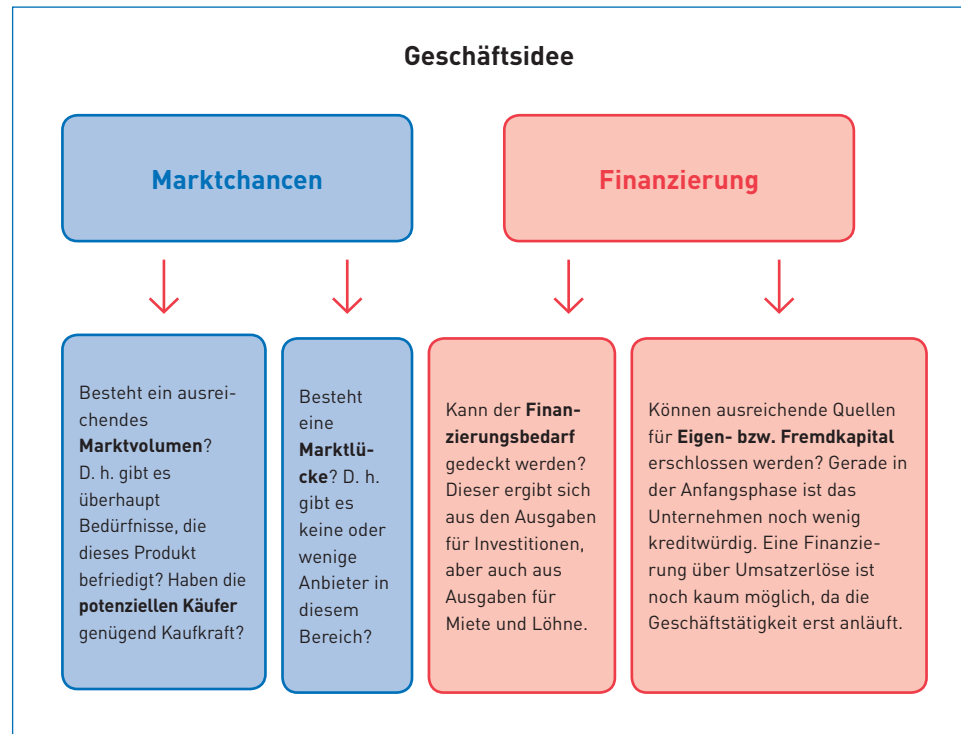
Gründungsmotive

Gründer starten aus sehr verschiedenen Motiven ein Unternehmen. Das Motiv lässt unter gewissen Umständen Rückschlüsse auf die Wahrscheinlichkeit der tatsächlichen Umsetzung des Gründungsvorhabens sowie den späteren Erfolg der Gründung zu. Zwei Motive werden seit vielen Jahren in eigenen Gründungsquoten erfasst. Der Mangel an Erwerbsalternativen und das Ausnutzen einer Marktchance: „Opportunity“-Gründer und „Necessity“-Gründer.

Die richtige Geschäftsidee ist wesentliche Voraussetzung der erfolgreichen Unternehmensgründung. Wesentliche Voraussetzung des Erfolgs sind die Marktchancen des Produkts. Unternehmensgründer sollten sich überlegen, ob ihr Produkt überhaupt benötigt wird und die erforderliche Kaufkraft vorhanden ist (Marktvolumen) und ob dieses Produkt bisher von wenigen oder keinen Mitbewerbern angeboten wird (Marktlücke). Dafür müssen der Absatzmarkt und die entsprechenden Zielgruppen analysiert werden. Außerdem sollte sichergestellt sein, dass der Finanzierungsbedarf

mit Eigen- und Fremdkapital gedeckt werden kann. Der Finanzierungsbedarf ergibt sich nicht nur durch die anstehenden Investitionen (z. B. für Maschinen, Büroeinrichtung etc.), sondern auch durch die laufenden Ausgaben der Gründungsphase (z. B. Miete, Löhne). Eigenkapital wird von den Gründern bzw. den Teilhabern des Unternehmens beigesteuert. Es verbleibt dauerhaft im Unternehmen. Da es meist nur begrenzt vorhanden ist, muss in der Regel zusätzlich Fremdkapital (z. B. in Form von Bankkrediten) beschafft werden.

Autorentext



M 2 ● Der Businessplan – Fahrplan in die Selbstständigkeit

Der Business- oder Geschäftsplan enthält alle Faktoren, die für den Erfolg der Gründung entscheidend sein können. Mit anderen Worten: Im Businessplan legt man fest, was man vorhat und was zu tun ist, damit dieses Vorhaben gelingt. Ein Businessplan ist dabei nicht nur das durchdachte und planmäßige Vorgehen der Gründerinnen und Gründer. Er ist auch eine entscheidende Unterlage für das Bankgespräch, um z. B. einen Kredit zu beantragen. Ein schriftlicher und sorgfältig ausgearbeiteter Businessplan soll davon überzeugen, dass das Vorhaben auf festen Füßen steht. Dazu

muss der Gründer sowohl die Chancen als auch die Risiken klar und deutlich aufzeigen.

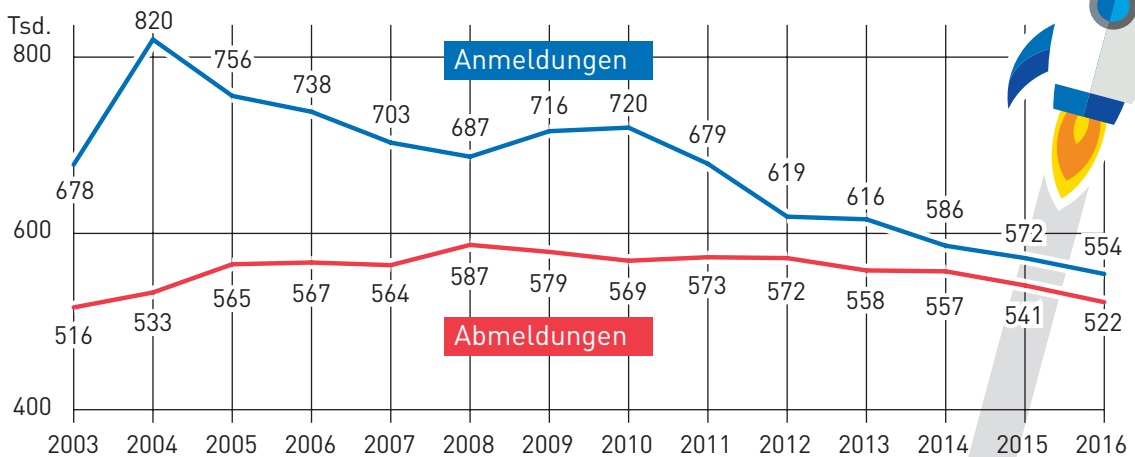
Unter anderem wird im Businessplan Folgendes erläutert: die Geschäftsidee, die Unternehmensziele, die Marktanalyse und die Markteinschätzung (Wettbewerbssituation), die Marketingstrategie (Preis-, Werbe- und Vertriebsstrategie), die Unternehmer(innen)qualifikationen, die Standortanalyse sowie der Finanzplan.

Autorentext

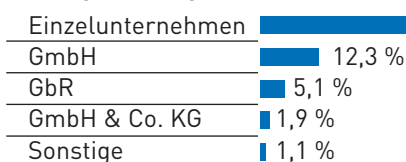
M 3 ● Die Entwicklung der Existenzgründungen in Deutschland

Existenzgründungen in Deutschland

Gewerbliche Unternehmensgründungen und -schließungen* in Tausend



Neugründungen 2016 nach Rechtsform (Anteil in Prozent)



GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung;
GbR – Gesellschaft bürgerlichen Rechts;
GmbH & Co. KG – Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft

Quelle: Statistisches Bundesamt

Ohne Umwandlungen in andere Rechtsformen und Zuzüge bzw. Fortzüge

M 4 ● Fragen an einen Start-up-Chef: Wie schwer ist eine Firmengründung?

Gründer und Unternehmer
Claude Ritter (geb. 1979)

MIT

Massachusetts Institute
of Technology

Start-up

Bezeichnung für ein gerade oder vor kurzem gegründetes Unternehmen. Zwei Dinge zeichnen Start-ups aus: Fehlende Finanzen sowie eine unsichere und damit auch riskante Position auf dem Markt. Start-ups müssen nicht zwingend IT-Unternehmen sein.

Beinahe jedem schwirren Ideen für neue Unternehmen oder Produkte durch den Kopf – doch die wenigsten setzen sie wirklich um. Bei Lieferheld-Gründer Claude Ritter ist das anders. Aber wie schwierig ist so eine Gründung eigentlich?

Erst vermittelte er Fastfood, jetzt Putzfrauen: Der Unternehmer Claude Ritter (33) hat in Berlin mit einem Geschäftspartner gerade sein viertes Start-up auf den Markt gebracht. [...]

Herr Ritter, wie viele Millionen braucht man für ein Start-up?

Abhängig vom Geschäftsmodell brauchen Sie häufig gar nicht so viel Geld. Es hilft zum Beispiel, wenn Sie damit leben können, eine Zeit lang mal kein Top-Gehalt zu verdienen. Selbst bei Lieferheld – und da hatten wir den Massenmarkt im Fokus – reichte uns für den Start ein sechsstelliges Guthaben auf dem Konto. Größere Beträge kamen erst, als sich Erfolge abzeichneten und klar wurde, dass das Ganze tatsächlich sehr, sehr groß werden könnte.

Wie leicht ist es, in Deutschland ein Start-up zu gründen? 25

Die Gründung an sich ist natürlich relativ einfach. Aber in Deutschland ist es besonders schwierig, hoch innovative Unternehmen zu gründen. Zum Beispiel glaube ich nicht, dass das nächste Twitter, das nächste Facebook oder das nächste sonst wie revolutionäre Technologieunternehmen aus Deutschland kommt. Das liegt nicht daran, dass es zu wenige Talente oder zu wenig Unternehmergeist gibt, sondern an der Investorenlandschaft. Geldgeber sind hierzulande einfach sehr stark auf E-Commerce fokussiert. 30 35 40

Das bedeutet? 40

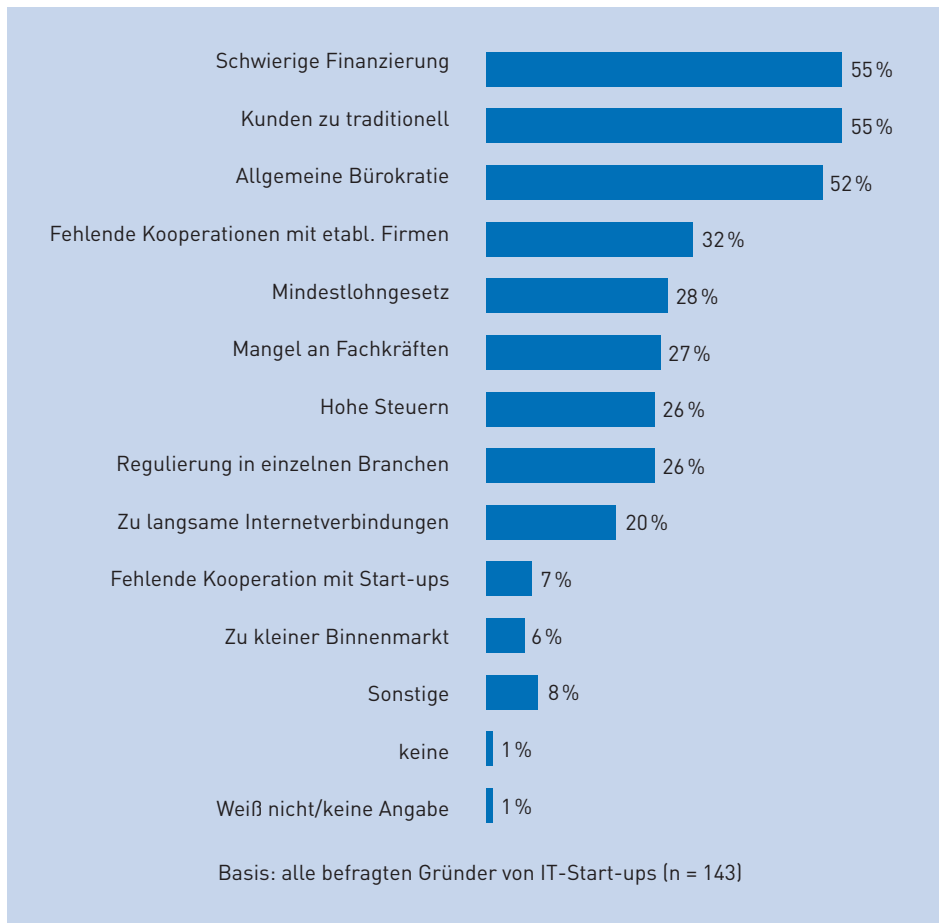
Sie investieren in Online-Shops oder Service-Unternehmen. So etwas ist einfacher zu finanzieren, als wenn Sie sagen: Ich baue jetzt die intelligenteste Lösung, um automatisiert Börsenhandel zu betreiben. Wenn sie einen MIT-Abschluss haben, würden Sie so etwas in den USA sofort finanziert bekommen. Aber in Deutschland finden Sie keinen Investor dafür. Anstatt Innovation zu fördern, wird lieber auf Modelle gesetzt, die an anderen Orten bereits erfolgreich sind und bei denen der Businessplan schnelles Geld verspricht. 45 50 55

Gab es Ideen, die Sie deswegen schon verworfen haben? 55

Ja, natürlich. Ich habe ein Google-Spreadsheet, da sind bestimmt 80 Sachen drauf, die ich gerne machen würde. Und wenn Sie in der Branche fragen: Fast jeder hat so etwas. Zum Beispiel könnte man eine App bauen, die automatisch entscheidet, welche Anrufe aufgezeichnet werden sollen. Solche Dinge sieht man die ganze Zeit. Aber wir arbeiten im Schnitt auch schon von morgens um neun bis nachts um eins an einem Projekt. Und mehr als eine Sache vernünftig zu machen, geht einfach nicht. 60 65

dpa, Das Interview mit Claude Ritter führte Julia Kilian, www.impulse.de, 1.8.2014

M 5 ● Hemmnisse, die Start-ups in Deutschland beeinträchtigen



Quelle: Bitkom Research, Welcher dieser Hemmnisse schränken Ihr Startup in Deutschland besonders stark ein?, 21.10.2016

Aufgaben

- 1 In M 1 und M 2 werden die zahlreichen schwierigen Aufgaben für Existenzgründer aufgeführt. Angenommen Sie wären Existenzgründer, nach welcher Reihenfolge würden Sie vorgehen?
- 2 Prüfen Sie, ob ein Zusammenhang zwischen der Entwicklung, die in M 3 erkennbar ist und den Aussagen in M 4 bestehen könnte.
- 3 Für Unternehmensgründungen stellt der Staat zahlreiche Hilfen bereit (Beratung, günstige Darlehen, Coaching). Stelle Sie eine Argumentation dar, die der Rechtfertigung staatlicher Unterstützungsleistungen dient (M 5).
- 4 Setzen Sie sich mit den Chancen und Risiken der Existenzgründung für den Einzelnen in Form einer Pro-Kontra-Debatte (→ Methodenglossar) auseinander und nehmen Sie abschließend Stellung dazu, ob Sie selbst eine Existenzgründung durchführen würden (M 5).

Arbeitsauftrag für das Wirtschaftspraktikum:

Interviewen
(→ Methodenglossar)
Sie, wenn möglich, den Unternehmensgründer Ihres Praktikumsbetriebs und erfragen Sie, mit welchen Herausforderungen er sich während der Unternehmensgründung konfrontiert sah. Warum hat er sich dennoch für die Unternehmensgründung entschieden?

- F** zu Aufgabe 4
Recherchieren (→ Methodenglossar)
Sie auf den Seiten des Existenzgründerportals des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (www.existenzgruender.de) nach staatlichen Fördermaßnahmen bzw. Förderprogrammen zur Unterstützung und Finanzierung von Existenzgründungen.

4.1.2 Welche Rechtsform ist die passende?

M 6 ● Ein Unternehmer muss das Geschäftsrisiko alleine tragen



Wolfgang Grupp (geb. 1942), deutscher Unternehmer und alleiniger Inhaber der Textilfirma Trigema

Trigema

(„Trikotwarenfabrik Gebrüder Mayer“) Mischunternehmen in den Bereichen Textilproduktion, Textilvertrieb und Tankstellen. Der Firmensitz ist in Burladingen im Zollernalbkreis in Baden-Württemberg. Das Unternehmen TRIGEMA Inh. W. Grupp e. K. wird in der Rechtsform des Einzelunternehmens geführt.

„Wir brauchen endlich wieder ein Zurück zur Anständigkeit und zur Haftung. Das heißt, ich hafte mit meiner Rechtsform TRIGEMA Inh. W. Grupp e. K. für alles, was hier passiert, und wenn ich etwas zusage und es nicht einhalten würde, dann muss ich mit meinem Privatvermögen dafür haften. Viele Start-ups versuchen etwas, es geht schief, dann schmeißen sie hin. Es kann nicht sein,

dass Unternehmer Millionen-Gehälter beziehen und wenn es funktioniert, dann ist es gut, doch wenn es nicht klappt, wird vorher kassiert, aber die Rechnung zahlt der Staat. Wir brauchen die Haftung der Entscheidungsträger zurück. So wie es früher war. Was heute passiert, das hat mit Marktwirtschaft nichts mehr zu tun. Das ist am Ende Kommunismus, bei dem alles umverteilt wird. Wenn es funktioniert, dann kann kassiert werden, doch wenn es scheitert, entzieht man sich der Verantwortung und lässt andere die Kosten tragen. Das Wirtschaftswunder war nur möglich dank persönlich haftenden Unternehmern. Hat ein Unternehmer den Mut, das Geschäftsrisiko selbst zu tragen, handelt er überlegter, dauerhafter und verantwortungsbewusster als die Konkurrenz. Und ein paar mehr solche Unternehmer würden Deutschland guttun.“

Wolfgang Grupp, www.firma.de, 3.8.2015

M 7 ● Die Wahl der Rechtsform – eine wichtige Entscheidung bei der Unternehmensgründung

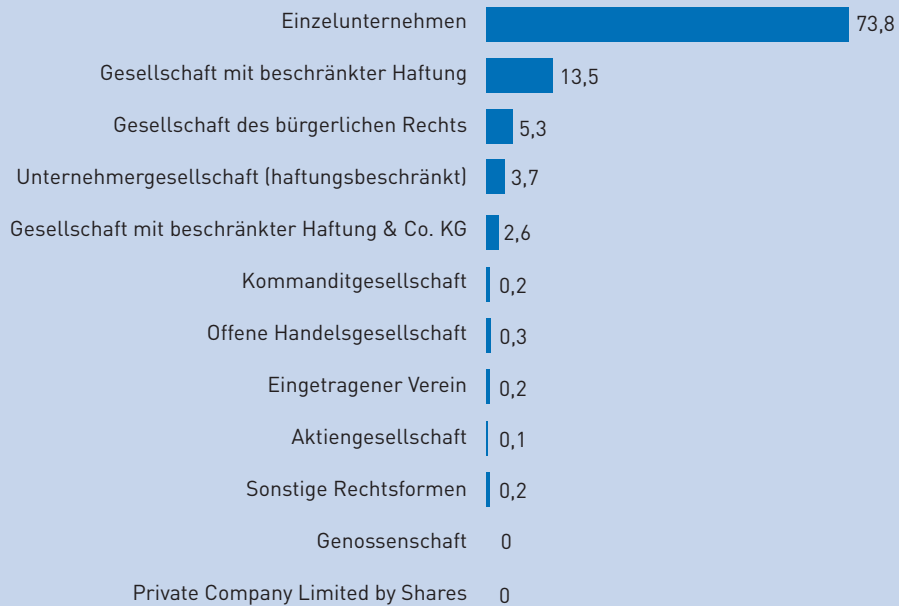
Die Wahl der Rechtsform zählt zu den grundlegenden (konstitutiven), langfristig wirksamen unternehmerischen Entscheidungen. Die Frage, welche Rechtsform ein Betrieb wählt, stellt sich immer bei der Gründung eines Betriebs. Ändern sich wesentliche persönliche, wirtschaftliche, rechtliche Rahmenbedingungen, kann ein Unternehmen eine andere Rechtsform wählen (Umwandlung).

Die wichtigsten Kriterien für die Wahl einer bestimmten Rechtsform sind folgende:

- Gründungsformalitäten: Welcher Aufwand besteht bezüglich der Regelungen (Eintragungen, Anmeldungen, Verträge mit Gesellschaftern) bei der Gründung?

- Finanzierung: Wie können die benötigten Mittel beschafft werden?
- Haftung: Inwieweit muss für Verbindlichkeiten des Unternehmens gehaftet werden?
- Besteuerung: Wie hoch ist die Steuerlast?
- Geschäftsführung: Wer darf das Unternehmen vertreten, wer darf Verträge unterschreiben?
- Verteilung von Gewinn und Verlust: Wie werden Gewinne verteilt, wer trägt die Verluste?

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), *GründerZeiten 11/2015 – Rechtsformen*, S. 2

Gründungen und Rechtsformen 2016 in Deutschland – Angaben in %

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2017, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), *GründerZeiten 06/2017 – Rechtsformen*, S. 2

M 8 ● Rechtsformen im Überblick**Einzelunternehmen****Einzelunternehmen – volle Kontrolle, volle Haftung****Für wen und was?**

Kleingewerbetreibende, Handwerker, Dienstleister, Freie Berufe

Wie gründen?

- ein Unternehmer
- entsteht bei Geschäftseröffnung, wenn keine andere Rechtsform gewählt wurde
- Kaufleute: Eintrag ins Handelsregister Pflicht, Kleingewerbetreibende freiwillig
- kein Mindestkapital

Höhe der Haftung?

Unternehmer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten Vermögen, auch Privatvermögen

- Es gibt nur einen Betriebsinhaber. Diese Rechtsform eignet sich zum Einstieg.
- Als Einzelunternehmer/-in können Sie klein anfangen, als sogenannte/-r Kleingewerbetreibende/-r. D. h., Ihre Umsätze und Ihr Geschäftsverkehr erfordern keine vollkaufmännische Einrichtung wie z. B. doppelte Buchführung. Nichtsdestotrotz steht es Ihnen frei, sich auch als Kleingewerbetreibender ins Handelsregister einzutragen (gilt nicht für Freie Berufe).
- Mit dem Eintrag ins Handelsregister übernehmen Sie alle Rechte und Pflichten eines Kaufmanns. Bei dem eingetragenen Kaufmann (e. K. oder e. Kfm.) handelt es sich nicht um eine Rechtsform, sondern um einen Firmenbestandteil.

**Erklärfilm
„Die Einzelunternehmung“**

Mediencode: 72064-08

Personengesellschaften

Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR oder BGB-Gesellschaft) – einfache Partnerschaft

Für wen und was?

Kleingewerbetreibende, Freie Berufe

Wie gründen?

- mind. zwei Gesellschafter
- formfreier Gesellschaftsvertrag
- kein Mindestkapital

Höhe der Haftung?

Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich.

- Jede Geschäftspartnerschaft kann die Form einer GbR annehmen: Kleingewerbetreibende, Praxisgemeinschaften, Freie Berufe, Arbeitsgemeinschaften.
- Besondere Formalitäten sind nicht erforderlich, sogar eine mündliche Vereinbarung reicht, wenn auch ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert ist.
- Für die Kompetenzen der Gesellschafter bietet die GbR einen breiten Spielraum.

Partnergesellschaft (PartG) und Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartGmbH) – für Freiberufler

Für wen und was?

Freie Berufe (je nach Berufsrecht)

Wie gründen?

- mind. zwei Gesellschafter
- schriftlicher Partnerschaftsvertrag
- Eintragung ins Partnerschaftsregister
- kein Mindestkapital

Höhe der Haftung?

PartG: Gesellschafter haften neben dem Vermögen der PartG für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich. Nur für „Fehler in der Berufsausübung“ haftet allein derjenige, der den Fehler begangen hat.

PartGmbH: Für fehlerhafte Berufsausübung haftet nur die Gesellschaft mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Die Haftung einzelner Partner für persönliche Fehler entfällt. Für die Verbindlichkeit der Partnerschaft (z. B. Miete oder Ansprüche auf Arbeitsentgelt) haften auch hier die Partner mit ihrem Privatvermögen.

- Für Berufsgruppen, denen die Rechtsform der GmbH verwehrt oder zu aufwendig ist, ist die Partnergesellschaft eine attraktive Alternative zur Sozietät (GbR).
- Für Kooperationen unterschiedlicher Freier Berufe ist diese Form geeignet.
- Gesellschafter müssen eine Haftpflichtversicherung abschließen.

Offene Handelsgesellschaft (OHG) – hohes Ansehen

Für wen und was?

mehrere Personen, die gemeinsam ein kaufmännisches Gewerbe betreiben

Wie gründen?

- mind. zwei Gesellschafter
- formfreier Gesellschaftsvertrag
- Eintragung ins Handelsregister
- kein Mindestkapital

Höhe der Haftung?

Gesellschafter haften für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern als Gesamtschuldner persönlich.

- Wegen der Bereitschaft zur persönlichen Haftung steht eine OHG bei Kreditinstituten und Geschäftspartnern in höherem Ansehen als z. B. eine GmbH.

Kommanditgesellschaft (KG) – leichteres Startkapital

Für wen und was?

Kaufleute, die zusätzliches Kapital benötigen, oder Gesellschafter, die keine persönliche Haftung übernehmen wollen und von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden können

Wie gründen?

- ein oder mehrere Komplementär(-e)
- ein oder mehrere Kommanditist(-en)
- formfreier Gesellschaftsvertrag
- Eintragung ins Handelsregister
- kein Mindestkapital

Höhe der Haftung?

Komplementär (persönlich haftender Gesellschafter) haftet für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber Gläubigern persönlich als Gesamtschuldner. Kommanditist haftet persönlich bis zur Höhe seiner Einlage. Die persönliche Haftung ist ausgeschlossen, soweit die Einlage geleistet ist.

- Die Kommanditgesellschaft besteht aus dem Komplementär und dem Kommanditisten.
- In einer KG führt allein der Komplementär die Geschäfte.
- Leichter als auf dem Kreditweg können Sie an Startkapital kommen, wenn sich Partner (Kommanditisten) finanziell an Ihrem Unternehmen beteiligen.
- Diese können Ihnen meist nicht in Ihre Geschäfte hineinreden und haften nur in der Höhe ihrer Einlagen.
- Komplementär behält in der Regel alleiniges Entscheidungsrecht und haftet dafür mit seinem gesamten Privatvermögen.
- Rechtsform z. B. für Familienmitglieder, die nicht persönlich haften wollen/sollen.

Erklärfilm „Die Personen- gesellschaft“



Mediencode: 72064-09

GmbH & Co. KG – vielseitige Möglichkeiten

Für wen und was?

Kaufleute, die zusätzliches Kapital benötigen, oder Gesellschafter, die keine persönliche Haftung übernehmen wollen und von der Geschäftsführung ausgeschlossen werden können. Besonderheit: Persönlich haftender Gesellschafter ist die GmbH.

Wie gründen?

- ein oder mehrere Komplementär(-e)
- ein oder mehrere Kommanditist(-en)
- formfreier Gesellschaftsvertrag
- Eintragung ins Handelsregister
- Mindestkapital für die GmbH

Höhe der Haftung?

Es handelt sich um eine KG, bei der statt einer natürlichen Person eine GmbH persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) ist. Daher ist deren Haftung im Ergebnis wie bei einer GmbH beschränkt. Kommanditist haftet persönlich bis zur Höhe seiner Einlage. Die persönliche Haftung ist ausgeschlossen, soweit die Einlage geleistet ist.

- Gründungsformalitäten sind aufwendiger als bei den oben genannten Rechtsformen.
- Die Gesellschafter der GmbH sind meist gleichzeitig die Kommanditisten der KG.
- Von der Höhe der Vermögenseinlage der GmbH (Komplementärin) und der jeweiligen Kommanditisten hängen die jeweiligen Entscheidungsbefugnisse und natürlich auch die Verteilung der Gewinne und Verluste ab.

Kapitalgesellschaften

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Für wen und was?

Unternehmer, die die Haftung beschränken oder nicht aktiv mitarbeiten wollen

Wie gründen?

- mind. ein Gesellschafter (Ein-Personen-GmbH)
- Gesellschaftsvertrag oder Musterprotokoll bei einfachen Gründungen
- beide müssen notariell beurkundet werden
- Eintragung ins Handelsregister
- Mindeststammkapital: 25.000 Euro

Höhe der Haftung?

in Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens

GmbH-Variante: Unternehmergesellschaft (UG) (haftungsbeschränkt)

Für wen und was?

Gründer kleiner Unternehmen, die die Haftung beschränken wollen

Wie gründen?

- mind. ein Gesellschafter
- Gesellschaftsvertrag oder Musterprotokoll bei einfachen Gründungen
- beide müssen notariell beurkundet werden
- Eintragung ins Handelsregister
- Mindeststammkapital: ein Euro (Höhe der Kapitalausstattung sollte den Bedarf decken)

Höhe der Haftung?

in Höhe der Stammeinlage bzw. in Höhe des Gesellschaftsvermögens

- Musterprotokoll erleichtert einfache Standardgründungen (Bargründung, max. drei Gesellschafter); es kombiniert Gesellschaftsvertrag, Gesellschafterliste und Bestellung des Geschäftsführers.
- Es kann einen oder mehrere Gesellschafter geben, von denen einer oder mehrere als Geschäftsführer ausgewiesen sind (auch angestellte Geschäftsführer sind möglich).
- Trotz beschränkter Haftung: Kreditgeber achten i. d. R. darauf, dass ihnen bei der Aufnahme von Krediten private Sicherheiten angeboten werden.
- Wollen Sie in Ihrer GmbH das Sagen haben, müssen Sie per Vertrag zum/zur Geschäftsführer/-in bestellt und Ihre Befugnisse sowie die Gewinnverteilung festgelegt werden.
- Wollen Sie Ihre Führung in einer GmbH sicherstellen, so sollten mehr als 50 Prozent der oben erwähnten Einlagen von Ihnen sein!
- Bei UG (haftungsbeschränkt): Pflicht zur Rücklagenbildung, bis ein Stammkapital von 25.000 Euro aufgebracht ist.

Achtung: Gesellschafter haften zusätzlich mit Privatvermögen bei persönlichen Krediten oder Bürgschaften. Sie haften auch persönlich bei Verstößen gegen die strengen Regeln über das GmbH-Kapital sowie bei der sogenannten Durchgriffshaftung (z. B. bei bestimmten Schadenersatzansprüchen).

Kleine Aktiengesellschaft (AG) – Alternative für Mittelständler

Für wen und was?

Unternehmer, die zusätzliches Kapital benötigen, und/oder zum ausschließlichen Zweck der Unternehmensübertragung

Wie gründen?

- AG ohne Börsennotierung
- Anleger sind i. d. R. Mitarbeiter, Kunden oder Nachfolger
- Unternehmer kann alleiniger Aktionär und Vorstand sein
- Vorstand hat Entscheidungsbefugnis
- Aufsichtsrat hat Kontrollbefugnis
- notarielle Satzung
- Eintragung ins Handelsregister
- Grundkapital: 50.000 Euro

Höhe der Haftung?

beschränkt auf Gesellschaftsvermögen

- Existenzgründer haben die Möglichkeit, eine kleine AG allein zu gründen (als alleiniger Aktionär und Vorstand, sie benötigen jedoch zusätzlich drei Aufsichtsräte).
- Sie können weitere Anleger an ihrem Vorhaben durch die Ausgabe von Aktien oder durch die Aufnahme von Kunden als Gesellschafter beteiligen.
- Bis 500 Mitarbeiter ist keine Mitbestimmung im Aufsichtsrat vorgesehen.

Eingetragene Genossenschaft (eG) – Gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb

Für wen und was?

Rechtsform für Gründungsteams und Kooperationsmodell für kleine und mittlere Unternehmen. Vorstand erfüllt im Auftrag seiner Mitglieder Aufgaben wie Einkauf, Auftragsakquisition und Abwicklung, Werbung, Sicherung von Qualitätsstandards, Fortbildungsmaßnahmen.

Wie gründen?

- mind. drei Mitglieder
- schriftliche Satzung
- weitere Mitglieder durch einfache schriftliche Beitrittserklärung
- jedes Mitglied muss mind. einen Geschäftsanteil zeichnen, dessen Höhe in der Satzung festgelegt wurde
- jedes Mitglied hat eine Stimme, unabhängig von der Zahl der gezeichneten Geschäftsanteile
- Eintragung ins Genossenschaftsregister
- Genossenschaft muss zuständigem Genossenschaftsverband angehören, der berät und
- Geschäfte sowie wirtschaftliche Verhältnisse prüft

Höhe der Haftung?

eG haftet gegenüber Gläubigern in Höhe ihres Vermögens. Genossenschaftsmitglieder haften nicht persönlich. Das Genossenschaftsgesetz sieht zwar eine unbeschränkte Nachschusspflicht für Mitglieder vor, diese kann jedoch durch die Satzung beschränkt oder ausgeschlossen werden.

- Eine Genossenschaft besteht aus drei Organen: der Generalversammlung aller Mitglieder bzw. Vertreterversammlung, die u. a. über den Jahresabschluss, die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder und Satzungsänderungen entscheiden, dem Vorstand, der die Genossenschaft eigenverantwortlich leitet, und dem Aufsichtsrat, der die Tätigkeit des Vorstands kontrolliert. Bei bis zu 20 Mitgliedern kann auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden.
- Die Gründung selbst muss nicht notariell beurkundet werden.
- Die eG muss ins Genossenschaftsregister beim Amtsgericht eingetragen werden.
- Eine öffentliche Existenzgründungsförderung ist nur möglich, wenn die Genossenschaft als gewinnorientiert wirtschaftendes kleines oder mittleres Unternehmen auftritt.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.), GründerZeiten 06/2016 - Rechtsformen, S. 5 ff.

Erklärfilm „Die Kapitalgesellschaft“



Mediencode: 72064-10

Aufgaben

- 1 „Hat ein Unternehmer den Mut, das Geschäftsrisiko selbst zu tragen, handelt er überlegter, dauerhafter und verantwortungsbewusster als die Konkurrenz. Und ein paar mehr solche Unternehmer würden Deutschland guttun.“ Beurteilen Sie diese Aussage von Wolfgang Grupp aus M 6 vor dem Hintergrund von Chancen und Risiken des Einzelunternehmens.
- 2 Beraten Sie ausgehend von M 7 und M 8 folgende Gründer hinsichtlich der Wahl einer geeigneten Rechtsform:
 - Leyla möchte einen Hähnchengrill eröffnen.
 - Till und Serdar wollen gemeinsam ein Fahrradgeschäft eröffnen.
 - Pinar möchte ein Transportunternehmen gründen, wobei Schwerlasten mit Hilfe von Luftschiffen transportiert werden sollen.

Arbeitsauftrag für das Wirtschafts- praktikum:

Ordnen Sie die Rechtsform Ihres Praktikumsbetriebs einer Rechtsform aus M 8 begründet zu und erfragen (→ Methodenglossar) Sie, warum diese gewählt wurde. Gibt es im Praktikumsbetrieb bzgl. der Unternehmensrechtsform ggf. Änderungsvorhaben?

Unternehmens- gründung

M 1, M 2

Am Anfang jeder Unternehmensgründung steht eine **Geschäftsidee**. Der Unternehmer muss klären, welche Produkte bzw. Dienstleistungen er anbieten möchte und ob es dafür einen hinreichend großen Markt gibt. Auch die **Persönlichkeit des Unternehmers** ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Durchsetzungsfähigkeit, Belastbarkeit, Kreativität und kommunikative Kompetenzen sind nur einige der Eigenschaften, die ein Unternehmer haben sollte. Und schließlich müssen auch die **finanziellen Mittel** vorhanden sein, um den Schritt in die Selbständigkeit machen zu können.

Chancen und Risiken

M 4, M 5

Als **Chancen** werden im Allgemeinen gesehen: **Unabhängigkeit, Möglichkeit, eigene Vorstellungen und Talente zu verwirklichen, hohe Verdienstmöglichkeiten, hohes Ansehen**. Doch bleiben **Risiken**, denn die Gründungsentscheidung ist eine Entscheidung mit Unbekanntem. So können z. B. Konsumtrends, die Ertragsentwicklung oder die allgemeine **wirtschaftliche Lage** falsch eingeschätzt werden. Neben diesen Risiken der unternehmerischen Tätigkeit scheitern Unternehmensneugründungen häufig auch an den **beschränkten Möglichkeiten, an Gründungskapital** zu kommen. Zudem erschweren insbesondere in Deutschland wie auch in anderen Industrienationen **bürokratische Hürden** den Weg in die Selbständigkeit.

Entscheidungen über die Rechtsform

M 6 – M 8

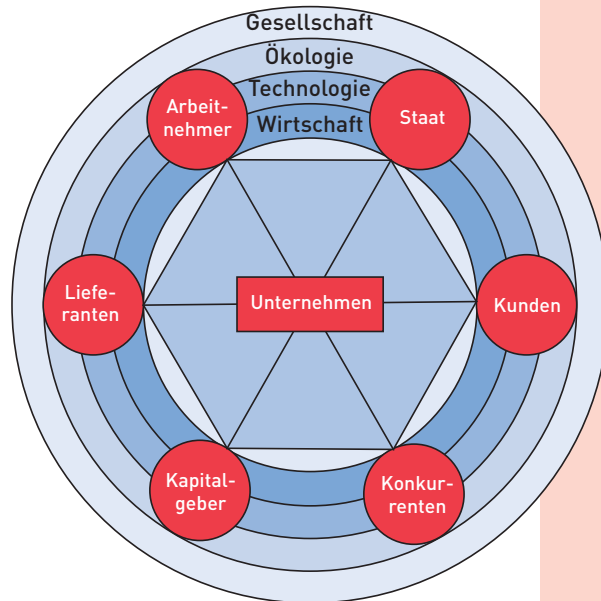
Zu den **grundlegenden Entscheidungen bei der Unternehmensgründung gehört u. a. die Wahl der Rechtsform**. Die Wahl der Rechtsform gibt dem Unternehmen einen rechtlichen Rahmen, der die Leitungsbefugnisse, Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, das unternehmerische Haftungsrisiko, die Gewinnverteilung und steuerliche Aspekte festlegt. Die mit Abstand meisten Existenzgründungen erfolgen als Einzelunternehmen. Bei dieser Rechtsform trifft der Unternehmer selbst alle geschäftsrelevanten Entscheidungen. Im Gegenzug trägt er auch für alle (Fehl-)Entscheidungen alleine das Risiko. Unternehmensgründungen, die mit einem hohen Finanzbedarf verbunden sind, werden überwiegend in der Form einer Kapitalgesellschaft vollzogen. Die gängigsten Kapitalgesellschaften sind die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)** und die **Aktiengesellschaft (AG)**. Der Hauptgrund für die Wahl der GmbH als Rechtsform für ein Unternehmen ergibt sich schon aus der Bezeichnung „mit beschränkter Haftung“. Sie bietet die gesetzliche Möglichkeit, die Haftung gegenüber Gläubigern auf das Gesellschaftsvermögen zu beschränken. In einer Aktiengesellschaft (AG) wird das Gesellschaftsvermögen in Aktien aufgeteilt. Die AG ist die typische Rechtsform für Großunternehmen, die ihren Kapitalbedarf über den Kapitalmarkt decken wollen. Leitbild des Aktiengesetzes ist die börsennotierte Aktiengesellschaft mit gestreutem und damit anonymem Aktionärskreis. Die Aktiengesellschaften sind durch das Aktiengesetz relativ strengen Vorschriften unterworfen. So besteht z. B. die Pflicht, die Bilanzen zu publizieren.

4.2 Entscheidungsprozesse im Unternehmen – Interessen und Ziele im Spannungsfeld

4.2.1 Unternehmensziele – alles eine Frage des Gewinns?

M 1 ● Das Unternehmen im Schnittpunkt vieler Interessen

Das Unternehmen ist ein offenes System, das mit seiner Umwelt vielfältig verflochten ist. Es trifft auf Ansprüche und Interessen vieler Gruppen, die heute als Stakeholder bezeichnet werden. Neben den Eigentümern, Managern und Mitarbeitern gehören dazu die Kunden, Lieferanten, aber auch der Staat und die Öffentlichkeit. Ihre unterschiedlichen Interessen erfordern eine komplexe Unternehmenssteuerung. Während die Unternehmenslenker zwangsläufig nach Gewinn und Gestaltungsspielräumen streben, sind die Arbeitnehmer vor allem an einem regelmäßigen und angemessenen Einkommen sowie an humanen Bedingungen, Partizipation und Entfaltung interessiert. Die Investoren hoffen auf eine Vermehrung ihres eingesetzten Kapitals. Dabei wünschen die Fremdkapitalgeber sowohl die Zinszahlung als auch eine fristgemäße Rückzahlung, während die Eigenkapitalgeber (auch Shareholder) auf eine Mehrung ihres Vermögens abzielen. Die Konsumenten erwarten vor allem eine angemessene und preisgünstige Güterversorgung, und die Kommunen hoffen auf Arbeitsplätze, ein entsprechendes Steueraufkommen und wollen negative Auswirkungen auf die Umwelt begrenzt wissen. Von den Zulieferern werden Betriebsmittel in ausreichender Menge, Qualität und in einer angemessenen Lieferfrist erwartet, während diese angemessene Bezahlung, günstige Konditionen und dauerhafte Geschäftsbeziehungen erhoffen. Schließlich gehen die Konkurrenten untereinander von der Einhaltung der Wettbewerbsregeln aus. Das Unternehmen steht im Fokus unterschiedlicher Interessen, es lässt sich aber auch als ökonomisches, soziales, organisatorisches und technisches



System analysieren, das in vielfältigen Beziehungen zu anderen Akteuren steht, deren Ziele es zwar allgemein voraussehen kann, nicht aber deren Entscheidungen. Die Principal-Agent-Theorie erklärt modellhaft die Beziehungen voneinander abhängiger wirtschaftlicher Akteure, von denen der eine als Auftraggeber (Principal) Kompetenzen bzw. Aufgaben auf den anderen (Agenten) überträgt, während beide unterschiedliche Interessen verfolgen. Solche Beziehungen bestehen sowohl zwischen den Aktionären (Principal) und dem Vorstand (Agent), aber auch zwischen dem Arbeitgeber (Principal) und den Arbeitnehmern (Agent). In diesem Geflecht wechselseitiger Beziehungen kann also ein und dieselbe Person gleichzeitig Principal und Agent sein. Der Principal hat grundsätzlich ein Informationsproblem. Er ist nie vollständig über die Entscheidungsgrundlagen

sowie die Handlungsspielräume und -restriktionen informiert, die die Agenten zur Verfolgung ihrer eigenen Interessen nutzen können. Für die Principale ist es schwierig zu erkennen, ob die Nichtrealisierung eines Ziels mangelnder Leistungsbereitschaft oder -fähigkeit der Agenten geschuldet ist oder aber aus äußeren Restriktionen resultiert. So versucht die Theorie Auswege aus solchen Konflikten zu finden, um Leistungsdefizite frühzeitig erkennen zu kön-

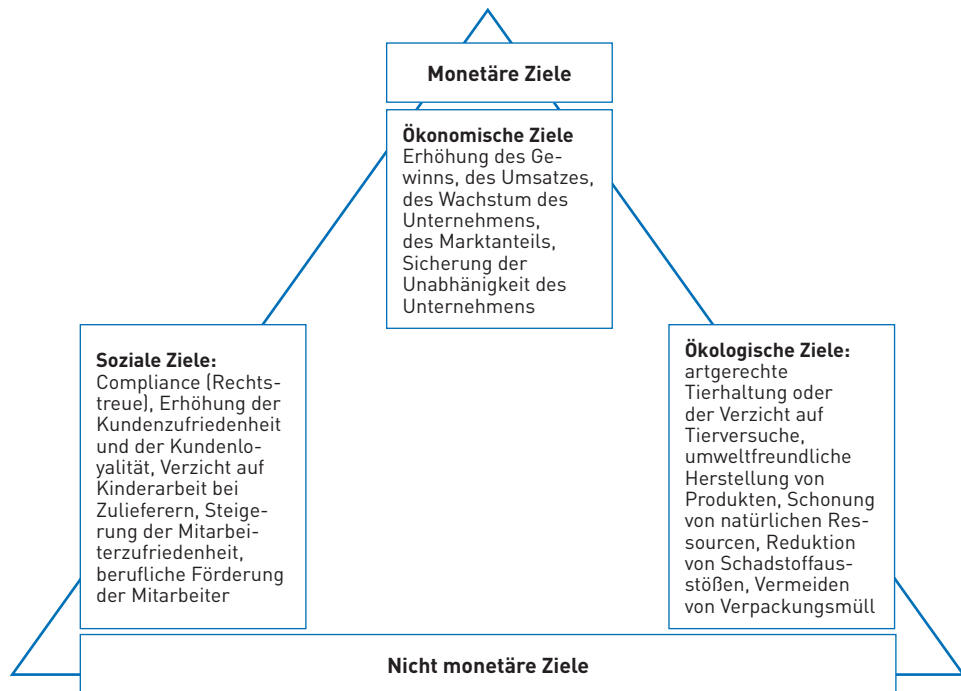
nen, Anreize zur Zielrealisierung in beiderseitigem Interesse zu entwickeln und den Spielraum zu opportunistischem Verhalten zu begrenzen. Das können beispielsweise Maßnahmen zur Überwachung, aber auch zur erfolgsabhängigen Entlohnung sein.

Birgit Weber, Unternehmen und Produktion, Informationen zur politischen Bildung Nr. 293, Bonn 4/2006, S. 17 ff.; Grafik: Autorengrafik

M 2 ● Unterschiedliche Unternehmensziele

Arbeitsauftrag für das Wirtschaftspraktikum:

Stellen Sie die Zielsetzung Ihres Praktikumsbetriebs dar und beschreiben Sie kurz, wie diese Ziele erreicht werden sollen.



Autorengrafik

Aufgaben

- 1 Erklären Sie, welche Interessengruppen auf das Unternehmen einwirken und stellen Sie deren Interessenlagen dar (M 1). Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse anschließend mit den Ergebnissen aus Aufgabe 1 der Kapitelaufaktseite.
- 2 Unternehmensziele können sich gegenseitig ergänzen (komplementäre Ziele) oder in Konkurrenz zueinander stehen (konkurrierende Ziele). Nennen Sie unterschiedliche komplementäre und konkurrierende Ziele von Unternehmen (M 1, M 2).

4.2.2 Soziale Verantwortung – weitere Zielsetzung im Sinne des Unternehmens?

M 3 ● Dimensionen sozialer Verantwortung von Unternehmen

Corporate Social Responsibility (CSR) äußert sich auf vier Ebenen: 1. Die ökonomische Verantwortung besagt, dass ein Unternehmen mindestens kostendeckend wirtschaften muss. 2. Gesetzliche Verantwortung besagt, dass ein Unternehmen keinen illegalen Tätigkeiten nachgehen darf und die gesetzlichen Bestimmungen befolgen muss.

3. Ethische Verantwortung beschreibt die Anforderung an das Unternehmen, fair und ethisch über die bestehenden Gesetze hinaus zu handeln. 4. Die philanthropische Verantwortung bezeichnet kreatives gesellschaftliches Engagement über die gesellschaftlichen Erwartungen hinaus.

Autorentext

M 4 ● Warum übernehmen Unternehmen soziale Verantwortung?

Immer mehr Unternehmen entdecken im gesellschaftlichen Engagement die Chancen, moralische und wirtschaftliche Zwecke miteinander zu verbinden. Unter der Devise doing well by doing good werden soziale Aktivitäten nicht mehr als lästige Pflicht betrachtet, sondern als ökonomisch sinnvolle Investitionen, die sich in der Wertschöpfung und der Marktkapitalisierung von Unternehmen niederschlagen. Nach einer jüngst veröffentlichten Studie [...] sehen fast siebzig Prozent der befragten Unternehmen in Corporate-Social-Responsibility (CSR)-Initiativen einen Renditefaktor, der in nachhaltigem Wachstum, Wettbewerbsvorteilen und höherer Reputation zum Ausdruck kommt. [...] Unternehmensethische Aktivitäten werfen vor allem deshalb Profite ab, weil auf globalen Märkten moralische Integrität und soziales Engagement von Aktionären, Mitarbeitern und Konsumenten honoriert werden. Das „gute“ Unternehmen wird zum erfolgreichen, indem es sich an gesellschaftlich erwünschten Verhaltensstandards orientiert. In den Augen skeptischer Beobachter erhält die unternehmerische Ethik damit einen instrumentellen Charakter, durch den sie ihre Glaubwürdigkeit einbüßt. Der Vorwurf lautet: Wo Moral aus ökonomischen Gründen befolgt wird, ist sie keine mehr. [...] Entsprechend umstritten

ist die marktwirtschaftliche Rolle des Verantwortungsprinzips. Hält man sich an den bekannten Satz von Milton Friedman: „The social responsibility of business is to increase its profits“, so besteht die moralische Verpflichtung von Unternehmen darin, rentabel zu wirtschaften und Gewinne zu erzielen. Auf der anderen Seite existiert eine lange Tradition der gemeinwohlorientierten Marktwirtschaft, wonach es zur Unternehmenspraxis gehört, sich für gesellschaftliche Aufgaben einzusetzen. Heute verstehen sich immer mehr Unternehmen als „Corporate Citizens“, die mit Geld- und Sachspenden öffentliche Einrichtungen wie Kindergärten, Schulen oder Krankenhäuser subventionieren, ihre Mitarbeiter bei ehrenamtlichen Aktivitäten unterstützen oder Dienstleistungen und Gerätschaften kostenlos zur Verfügung stellen. Gleichzeitig haben die CSR-Initiativen zugenommen, zu denen nicht nur das soziale Engagement von Unternehmen zählt, sondern auch die moralische Verpflichtung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern und anderen Stakeholdergruppen sowie die Einhaltung von ökologischen, arbeits- und menschenrechtlichen Standards. [...] Der Umstand, dass moralische Prinzipien zum „Business Case“ geworden sind, ist indes kein Indiz dafür, dass sich in der Wirtschaft ein Wertewandel vollzogen hat, durch

Corporate Social Responsibility (CSR)

CSR für die Rahmenordnung

- gesellschaftsorientiertes Lobbying
- Mitarbeit an freiwilligen Regulierungen

CSR in der Zivilgesellschaft

- Corporate Giving (Spenden und Sponsoring)
- Corporate Volunteering

CSR im Kerngeschäft

- Umweltschonende Leistungserbringung
- Beachtung von Arbeitsnormen
- Schutz der Menschenrechte
- Verzicht auf Korruption
- ▶ im eigenen Unternehmen und bei Zulieferern

Ursula Hansen/Ulf Schrader, Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, DBW 4/2006

Arbeitsauftrag für das Wirtschaftspraktikum:

Erfragen (→ Methodenglossar) Sie in Ihrem Praktikumsbetrieb, inwiefern das Unternehmen soziale Verantwortung übernimmt. (→ S. 210)

Erörtern Sie gemeinsam mit Ihrem Ansprechpartner vor Ort die damit einhergehenden Vor- und Nachteile für das Unternehmen und andere Interessengruppen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Gesellschaft).

Greenwashing

bezeichnet den Versuch von Unternehmen, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. Bezog sich der Begriff ursprünglich auf eine suggerierte Umweltfreundlichkeit, findet dieser mittlerweile auch für suggerierte Unternehmensverantwortung Verwendung.

den Kriterien der Rentabilität und Produktivität eine geringere Rolle als zuvor spielen.
65 Die Berücksichtigung ethischer Standards in der Unternehmenspraxis ist vielmehr Ausdruck einer gewandelten gesellschaftlichen Lage, in der die sozialen Akteure insgesamt größeren Wert auf umweltverträgliche Produkte, humane Arbeitsbedingungen und
70

faire Gewinnverteilungen legen. Die „Moralisierung der Märkte“, die sich seit einigen Jahren vollzieht, beruht [u. a. auf der] globale[n] Ausweitung der Marktzone[n], [dem] wachsende[n] Wohlstand und [der] zunehmende[n] Informiertheit der Konsumenten. 75

Ludger Heidbrink, Wie moralisch sind Unternehmen?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 31/2008, S. 3 f.

M 5 ● CSR – alles nur schöner Schein?

Am 22. Juli 2010 verkündete die Unternehmensberatung A. T. Kearney stolz: Ab sofort berate man seine Kunden weltweit klimaneutral. Alle unvermeidlichen CO₂-Emissionen, die bei A. T. Kearney vor allem durch
5 Dienstreisen anfallen, würden durch Investitionen in Klimaschutzprojekte kompensiert. [...] Natürlich, niemand hat etwas dagegen, wenn Unternehmensberatungen
10 Aufforstungsprojekte unterstützen [...]. Doch zugleich deuten [solche] Maßnahmen auf ein fehlgeleitetes Verständnis von Nachhaltigkeit hin, das in vielen Konzernen leider zum Normalfall geworden ist und sich über-
15 spitzt so beschreiben lässt: Starte möglichst viele Projekte, die dein Unternehmen verantwortungsbewusst gegenüber Umwelt, Mitarbeitern, Kunden und der Gesellschaft dastehen lassen. Rede möglichst laut über
20 diese Aktivitäten. Sorge dafür, dass dein Unternehmen in den entsprechenden Rankings gut dasteht. Treibe mit dem Image der Nachhaltigkeit deinen Aktienkurs nach oben. Aber lasse auf keinen Fall zu, dass der ganze
25 Öko- und Sozialklimabim deine Profitabilität beeinträchtigt! Deshalb befassen sich Unternehmensberatungen und Finanz-

dienstleister am liebsten damit, dass ihre CO₂-Bilanz stimmt – obwohl wahre Nachhaltigkeit für diese Unternehmen vor allem
30 darin bestehen müsste, ihre Kunden so ehrlich zu behandeln, dass die auch morgen noch mit ihnen Geschäfte machen wollen. Umgekehrt reden besonders energieintensive Branchen nur zu gern über ihre Verankerung in der Gesellschaft, über sichere Arbeitsplätze und zufriedene Kunden – nur eben nicht über ihre CO₂-Emissionen. So rühmt sich der Stromversorger Vattenfall
35 Europe zum Beispiel der vielen Vereine, die man in Brandenburg finanziell unterstütze. Was wahrscheinlich den angenehmen Nebeneffekt hat, dass die Begünstigten nicht so schnell ins Lager der Gegner des extrem klimafeindlichen und landschaftszerstö-
40 rischen Braunkohletagebaus überlaufen. Der Blick fürs Unwesentliche zieht sich durch alle Branchen, und er hat Methode. Anleger und Konsumenten belohnen in der Regel nicht das nachhaltigste Unternehmen durch
50 ihre Investitions- und Kaufentscheidung, sondern jenes, das sich am erfolgreichsten ein grünes und/oder soziales Image verpasst.

Christian Rickens, Manager Magazin, 3.8.2010

Aufgaben

- 1 Beschreiben Sie den Begriff „Corporate Social Responsibility“ und grenzen Sie ihn vom sogenannten „Greenwashing“ ab (M 3, M 5, Randspalte).
- 2 Nehmen Sie Stellung, inwiefern CSR eine sinnvolle Maßnahme für das Unternehmen darstellt. Gehen Sie dabei auch auf langfristige und kurzfristige Folgen solcher Maßnahmen ein (M 3 – M 5).
- 3 Recherchieren (→ Methodenglossar) Sie wahlweise ein aus Ihrer Sicht gelungenes Beispiel für CSR oder ein besonders dreistes Beispiel von Greenwashing und stellen Sie es in Ihrem Kurs vor.

Unternehmerische Entscheidungen sind äußerst komplex, weil sie im **Schnittpunkt unterschiedlicher Interessen** und unter Berücksichtigung einer **Vielzahl von Zielen** getroffen werden. So verlangen z. B. die Eigentümer (Aktionäre) eine stetige Steigerung der Unternehmensgewinne (**„Shareholder-Value-Ansatz“**), wohingegen die Mitarbeiter höhere Löhne und einen gesicherten Arbeitsplatz erwarten. Die Kunden wünschen eine bedarfsgerechte Güterversorgung hinsichtlich Preis, Qualität und Service, der Staat möchte gesunde Unternehmen, die dauerhaft in Deutschland Abgaben entrichten. Berücksichtigt ein Unternehmen möglichst alle Anspruchsgruppen in der strategischen Unternehmensplanung, z. B. Geschäftsleitung, Verwaltungs- und Aufsichtsrat, Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Arbeitnehmer, Lieferanten, Staat, so spricht man vom **„Stakeholder-Value-Ansatz“**.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein teilweise unscharf verwendeter Begriff für die **unternehmerische Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt**. Mit der sozialen Verantwortung eines Unternehmens ist nicht gemeint, Kultur- und Sportveranstaltungen zu sponsern oder Stiftungen zu gründen (Corporate Citizenship). CSR beinhaltet, das Kerngeschäft nach umfassenden ethischen Grundsätzen zu betreiben und so die Legitimität von Unternehmen zu sichern.

Manche Unternehmen versuchen allerdings auch, durch reine Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ vorzugaukeln, ohne dabei jedoch entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. Für diese **Täuschungsversuche** wird der Begriff **Greenwashing** verwendet. Bezog sich dieser ursprünglich lediglich auf eine suggerierte Umweltfreundlichkeit, findet der Begriff mittlerweile auch für suggerierte Unternehmensverantwortung Verwendung.

Das Unternehmen im Geflecht unterschiedlicher Interessen

M 1

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Diskussion

M 2 – M 5

4.3 Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen

4.3.1 Können Mitarbeiter im Betrieb mitentscheiden?

M 1 ● Betriebsrat überflüssig?!?



Karikatur: Harm Bergen

M 2 ● Wenn der Chef den Computer ausspioniert

Ein Mitarbeiter manipuliert sein Stundenkonto? Um dies zu beweisen, hatte der Arbeitgeber dessen Rechner ausspioniert. Ob das zulässig war, wird nun vor Gericht
5 geklärt. Darf der Arbeitgeber den Computer eines Mitarbeiters mit einer Software ausstatten, die heimlich Screenshots vom
10 Bildschirm macht? Diese Frage muss derzeit das Arbeitsgericht in Augsburg klären. Konkret ging es um den Fall eines Betriebsratsvorsitzenden in einer schwäbischen Großbäckerei. Der Arbeitgeber warf ihm vor, sein Stundenkonto manipuliert zu haben, wodurch dem Unternehmen ein
15 wirtschaftlicher Schaden entstanden sei. Dem Mitarbeiter wurde daraufhin fristlos gekündigt. Um den Betrug zu belegen, hatte der Arbeitgeber auf dem Computer des Betriebsrats eine Software installiert, die in

bestimmten Zeitabständen den Bildschirm
20 fotografierte. Dabei sollen auch Screenshots von privaten E-Mails entstanden sein. Der Betriebsrat bestreitet die Manipulation und klagte gegen seine Kündigung. Seit Juni wird verhandelt. Das Urteil, das für
25 Mitte September erwartet wird, könnte Bedeutung für den Arbeitnehmerdatenschutz haben. Es ist einer der ersten Fälle, in denen ein Betriebsrat mit Hilfe von Überwachungssoftware kontrolliert wurde. Grund-
30 sätzlich dürfen Arbeitgeber ihre Mitarbeiter zwar überwachen – aber nur bei einem konkreten Verdacht auf Missbrauch oder Betrug, erklärt der Berliner Arbeitsrechtler Ulf Weigelt. Das Kontrollrecht des Arbeitgebers
35 ist in dessen Weisungsrecht vorgesehen. Darüber stehen allerdings immer die Persönlichkeitsrechte des Arbeitnehmers. Sie

sind als Grundrechte zu wahren. Arbeitsrechtliche Regelungen für eine elektronische Überwachung der Mitarbeiter gibt es bislang nicht, lediglich Grundsätze. Sie betreffen vor allem den Einsatz von Kameras. Generell gilt: Gibt es einen Verdacht auf eine Straftat, die mit anderen Mitteln nicht aufgeklärt werden kann, ist Videoüberwachung erlaubt. Eine solche Maßnahme ist allerdings mit sehr hohen Hürden verbunden. So muss der Arbeitgeber belegen, dass die Überwachung wirklich das einzige und letzte Mittel ist, um einen Betrug oder Diebstahl zu dokumentieren. Auch muss der Betriebsrat einer solchen Kontrolle zustimmen. In der Regel treffen Arbeitgeber solche Maßnahmen dann, wenn beispielsweise immer wieder Geld in der Kasse fehlt. Ist der Fall aufgeklärt, müssen die Kameras wieder entfernt werden. Einfacher haben es Arbeitgeber nur an Orten, an denen aus Sicherheitsgründen Kameras eingesetzt werden – beispielsweise im Verkaufsraum. Hier dienen Kameras der Überführung von Ladendieben und die Mitarbeiter müssen sich mit der permanenten Überwachung abfinden. Das Arbeitsrecht schreibt jedoch vor, dass solche Aufnahmen nicht gegen die

Beschäftigten verwendet werden dürfen. Die Daten auf dem Firmenrechner dürfen Chefs grundsätzlich überprüfen. Allerdings gilt auch hier die Verhältnismäßigkeit. Arbeitgeber dürfen die Firmenmails mitlesen, aber nicht den Inhalt jeder E-Mail auswerten. Er darf sie allerdings nach Schlagwörtern wie „Sex“ durchsuchen, um einen Missbrauch zu entdecken. Private Mails sind für den Arbeitgeber generell tabu. Auch dann, wenn er die private Nutzung der Firmenrechner verboten hat. Im konkreten Fall liegen die Grenzen für den Arbeitgeber noch höher, weil Betriebsräte arbeitsrechtlich besonders geschützt sind. Sie haben ein Recht auf vertrauliche und geschützte Arbeit. Laut § 119 des Betriebsverfassungsgesetzes darf der Arbeitgeber den Betriebsrat bei seiner Arbeit nicht behindern oder einschränken. Ein Verstoß dagegen stellt eine Straftat dar und wird mit einer Geldstrafe oder einer Freiheitsstrafe von bis zu einem Jahr geahndet. Arbeitsrechtler und Gewerkschaftler gehen davon aus, dass das Arbeitsgericht die Kündigung kassieren wird.

Tina Groll, *www.zeit.de*, 10.8.2012

Urteil des Arbeitsgerichts

Der Arbeitnehmervertreter klagte in der Folge erfolgreich gegen seine Entlassung. Nach Meinung des Gerichts war das Ausspionieren der Computerdaten mittels einer Spähsoftware unverhältnismäßig. Die damit aufgezeichneten Screenshots unterlagen einem Beweisverwertungsverbot und konnten somit nicht als Beweismittel für eine fristlose Kündigung dienen.

M 3 ● Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei technischen Überwachungseinrichtungen

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG hat der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mitzubestimmen. Mit diesem Mitbestimmungsrecht sollen die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter vor den Gefahren anonymer Kontrolleinrichtungen geschützt werden. Technische Überwachungseinrichtungen im Sinne der Vorschrift sind alle Vorrichtungen, die automatisiert arbeitnehmerbezogene Daten speichern, verändern, übermitteln oder löschen und die es dadurch ermöglichen, Aussagen über das Verhalten und die Leistung einzelner Mitarbeiter zu treffen.

Beispiele: Videokameras, automatische Zeiterfassungsgeräte (Stechuhren, Zeitstempler usw.), Fotokopierer mit individueller PIN für den einzelnen Benutzer, Internet und E-Mail.

Beim § 87 BetrVG handelt es sich um die „obligatorische Mitbestimmung“ oder auch durchsetzbare Mitbestimmung genannt. Besteht eine gesetzliche oder tarifliche Regelung scheidet ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats aber aus. Bei den gesetzlichen Regelungen muss es sich um zwingendes gesetzliches Recht handeln, z. B. Nachtarbeitsverbot für Jugendliche. Besteht eine tarifliche Regelung so entfaltet sie zwingende Wirkung, wenn der Arbeitgeber an den

Tarifvertrag gebunden ist. Dies ist der Fall, wenn der Arbeitgeber Mitglied im zuständigen Arbeitgeberverband ist, Partner eines Haustarifvertrags ist oder ein Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklärt wurde. Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 BetrVG besteht auch in „Eilfällen“, sodass einseitig

vom Arbeitgeber durchgeführte Maßnahmen unwirksam sein dürften. Ausnahmen können nur in „absoluten Notfällen“ möglich sein, wie z. B. Brand- oder Wetterkatastrophen.

Nach: Karsten Fischer-Lange/Henning Kluge, www.kluge-seminare.de (4.4.2016)

M 4 ● Welche Rechte hat ein Betriebsrat?

journalist: Warum brauchen Journalisten eine Arbeitnehmervertretung?

Gerda Theile: Teile und herrsche – so hieß es schon bei den alten Römern. Deshalb brauchen Journalisten ebenso wie andere Arbeitnehmer ein Sprachrohr, das ihre Interessen und Wünsche bündelt, das bestimmte Rechte hat und diese auch einfordert.

Wie sehen denn die Rechte des Betriebsrats aus?

Der Betriebsrat hat Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte. Die Mitbestimmungsrechte bilden zwar den kleineren Teil, sind aber dennoch wichtig. So wird etwa die Arbeitszeit vom Betriebsrat mitgestaltet. Der Arbeitgeber kann ohne das Okay des Betriebsrats im Prinzip keinerlei Überstunden anordnen. Auch in Medienbetrieben setzen sich immer mehr Betriebsräte für eine systematische Arbeitszeiterfassung und Dienstplanregelung ein.

Was ist sonst noch mitbestimmungspflichtig?

Das Betriebsverfassungsgesetz, Paragraph 87, formuliert insgesamt 13 Fälle mit ganz unterschiedlicher Wertigkeit. Das geht bis hin zu den Kantinenpreisen. Die beiden wichtigsten Punkte sind sicherlich die bereits erwähnte Arbeitszeit sowie der Schutz vor einer Datenüberwachung. Letzteres heißt faktisch: Solange nicht das Okay des Betriebsrats vorliegt, kann kein Redaktionssystem installiert werden. Denn alle Programme haben inzwischen ein Log-Buch, das eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle erlaubt. Hier muss und will der Betriebsrat also mitreden.

Gibt es weitere Fälle, in denen ein starker Betriebsrat wichtig ist?

Ja, bei Entlassungen. Betriebsräte verhandeln mit den Arbeitgebern über Sozialpläne und damit über Abfindungen für die Betroffenen. In betriebsratslosen Unternehmen haben die Mitarbeiter im Fall von betriebsbedingten Kündigungen keinen Anspruch auf eine Abfindung.

Bleiben wir mal bei den betriebsbedingten Kündigungen: Welche Rechte hat hier ein Betriebsrat konkret?

Alle Rechte, die ein Betriebsrat einer Schraubenfirma hat. Das heißt: Dem Betriebsrat müssen die wirtschaftlichen Gründe für die Kündigungen genau dargelegt werden. Meistens wird nur etwas von Auflagen- und Erlösrückgängen erzählt. Das aber reicht bei einem Kündigungsschutzprozess nicht aus. Zwar kann der Betriebsrat betriebsbedingte Kündigungen nicht verhindern, aber er kann mit seiner fundierten Stellungnahme die Chancen des Einzelnen in einem Kündigungsschutzprozess verbessern. Ist ein Betriebsrat nicht umfassend und rechtzeitig informiert oder angehört worden, so sind die Kündigungen unwirksam.

Kann der Betriebsrat auch bei der Einstellung von redaktionellem Personal mitreden?

In Medienbetrieben ist das kein mitbestimmungspflichtiger Vorgang. Der Betriebsrat hat hier nur ein Informations-, aber kein Zustimmungsverweigerungsrecht. Hintergrund ist der Tendenzschutzparagraf, auf den sich die Verlage berufen können. [...]



75 **Haben Betriebsräte irgendetwas mit den Tarifverträgen zu tun?**

Jein. Mit dem Zustandekommen der Tarifverträge haben sie nichts zu tun. Die Betriebsräte haben aber die gesetzliche Aufgabe, auf die Einhaltung der Tarifverträge zu achten. Also zu prüfen: Ist die Eingruppierung der Mitarbeiter korrekt? Werden tatsächlich Tarifgehälter gezahlt? Das bedeutet, dass Betriebsräte auch Einblick in die Gehaltslisten nehmen müssen.

80 Etliche Verlage sind aus der Tarifbindung geflüchtet. Sie wollen die Gewerkschaften außen vor lassen, stattdessen mit Betriebsräten interne Vergütungsordnungen abschließen. Was rät der DJV in diesen Fällen?

90 Finger weg! Betriebsräte dürfen von Rechts wegen nicht über Tarifmaterien verhandeln. Die Vergütungsordnungen können daher nur abstrakte Tätigkeitsbeschreibungen enthalten. Die Gehälter bestimmt der Arbeitgeber. Die Betriebsräte sollten dem Druck also nicht nachgeben. Der Schwarze Peter muss da bleiben, wo er ist: Wenn sich ein Arbeitgeber für die Tarifflicht entschieden hat, dann muss er auch allein für die schlechte Bezahlung geradestehen.

100 **Wie eng arbeiten die Betriebsräte mit den Gewerkschaften zusammen?**

Das ist unterschiedlich, hängt immer von den Beteiligten ab. Gewöhnlich arbeiten Betriebsräte vertrauensvoll mit den Gewerkschaften zusammen.

105 **Wer die Interessen der Arbeitnehmer vertritt, gilt leicht als Störenfried. Genießen Betriebsräte einen besonderen Kündigungsschutz?**

Betriebsräte können während der laufenden Wahlperiode nicht gekündigt werden. Fristlose Kündigungen sind aber durchaus möglich, wenn man dazu einen entsprechenden Grund geliefert hat. Also: Vorsicht! Bei Betriebsräten, die der Arbeitgeber gerne loswerden will, werden gerne mal die Spesenrechnungen überprüft.

120 **Ein Betriebsrat kann also normalerweise davon ausgehen, dass er nicht auf die Kündigungsliste kommt?**

Im Regelfall, ja. Es heißt immer: Der Betriebsrat macht das Licht aus!

125 **Kann in jedem Unternehmen – egal wie groß es ist – eine Arbeitnehmervertretung gewählt werden?**

Man braucht fünf Wahlberechtigte, von denen drei wählbar sein müssen. Die drei Kandidaten müssen mindestens sechs Monate dem Betrieb angehören. Letztlich wird bei einem Betrieb, der weniger als 21 Wahlberechtigte hat, aber nur ein einköpfiger Betriebsrat gewählt.

130 **Was muss eine Belegschaft tun, wenn sie einen Betriebsrat gründen will?**

Man braucht eine Wahlversammlung, die einen Wahlvorstand einsetzt. Gibt es schon eine Arbeitnehmervertretung, was der Normalfall ist, wird der Wahlvorstand vom amtierenden Betriebsrat eingesetzt. [...]

140 **Welche persönlichen Eigenschaften sollten Kandidaten mitbringen?**

Ein Betriebsrat muss kommunikativ sein. Er muss ein offenes Ohr für die Sorgen der Kollegen haben, und es wäre auch nicht schlecht, wenn er diese Sorgen dem Arbeitgeber in einer charmanten Art nahebringen kann.

145 **Gefragt sind nicht die Hardliner...**

Richtig. Verhandlungsergebnisse bekommt man ja leichter, wenn man eine diplomatische Ader hat. Ein Konfrontationskurs kostet immer Zeit und Nerven. [...]

150 **Unter welchen Bedingungen wird ein Betriebsrat komplett freigestellt?**

155 Wenn es im Betrieb mindestens 200 Wahlberechtigte gibt. Meistens ist es die oder der Betriebsratsvorsitzende, der freigestellt ist, aber das ist nicht zwingend. Das Gremium entscheidet.

160 **Darf jeder Mitarbeiter mitwählen?**

Nicht wählen dürfen leitende Angestellte und freie Mitarbeiter. Allerdings hat der Wahlvorstand zu prüfen, ob sich unter den Freien vielleicht Scheinselbstständige befinden. Die zählen als Arbeitnehmer, dürfen dann natürlich auch mitwählen.

Interview mit Gerda Theile – Referentin des Deutschen Journalisten-Verbandes (DJV), © Verlag Rommerskirchen GmbH & Co. KG, www.journalist.de (4.4.2016)

Arbeitsauftrag für das Wirtschaftspraktikum:

Recherchieren (→ Methodenglossar) Sie in Ihrem Praktikumsbetrieb, ob es einen Betriebsrat gibt und welche Themen dieser behandelt. Erfragen (→ Methodenglossar) Sie, ob es weitere/andere Möglichkeiten der Mitbestimmung für die Mitarbeiter gibt und stellen Sie diese kurz dar.

M 5 ● Intensität der Betriebsrats-Beteiligung

Mitwirkungsrechte		Mitbestimmungsrechte		
Information Einseitige Verpflichtung des AG, den BR zu unterrichten	Anhörung Der AG hat den BR anzuhören + sich mit dessen Vorbringen auseinander zu setzen i. S. v. gegenseitiger Information	Beratung AG + BR müssen sich zusammensetzen + die Angelegenheit gemeinsam erörtern	Zustimmungserfordernis Der AG braucht die Zustimmung des BR, um die Maßnahme durchführen zu können; der BR kann seine Zustimmung aber nur aus bestimmten Gründen verweigern	durchsetzbare Mitbestimmung Der AG kann ohne die Zustimmung des BR nicht handeln; bei Uneinigkeit entscheidet die Einigungsstelle
§ 99 I BetrVG	§ 102 I BetrVG	§ 111 BetrVG	§ 99 I BetrVG & § 99 II BetrVG	§ 87 BetrVG
Der Betriebsrat kann seine Rechte aus dem Betriebsverfassungsgesetz nur sinnvoll wahrnehmen, wenn er rechtzeitig und umfassend informiert ist. Das BetrVG stellt den Betriebsrat daher hinsichtlich seiner Kenntnisse über betriebliche Belange auf dieselbe Stufe, wie den Arbeitgeber.	z. B. Kündigungen: Der Betriebsrat ist vor jeder Kündigung zu hören. Der Arbeitgeber hat ihm die Gründe für die Kündigung mitzuteilen. Eine ohne Anhörung des Betriebsrats ausgesprochene Kündigung ist unwirksam.	z. B. bei Stilllegungen oder Verlegungen von Betrieben oder Betriebsteilen, Einführung neuer Fertigungsverfahren	z. B.: Arbeitgeber hat den Betriebsrat vor jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, so kann der Arbeitgeber beim Arbeitsgericht beantragen, die Zustimmung zu ersetzen.	z. B.: Arbeitszeiten, Urlaubspläne, Arbeitsschutzmaßnahmen, betriebliche Lohngestaltung, soziale Maßnahmen, Überwachungsmaßnahmen

Autorentext/Autorengrafik

Aufgaben

F Prüfen Sie nach Bearbeitung der Aufgaben 2 und 3 Ihre erste Beurteilung der Karikatur M 1.

- 1 Analysieren (→ Methodenglossar) Sie die Karikatur M 1.
- 2 Begründen Sie, warum der Betriebsrat bei technischen Überwachungen von Mitarbeitern obligatorische Mitbestimmungsrechte hat (M 2 – M 5).
- 3 Gestalten Sie einen Leitfaden, in dem alle wesentlichen Informationen für Betriebsräte enthalten sind (M 4, M 5).

4.3.2 Mitbestimmung im Unternehmen – Garant für den sozialen Frieden oder Standortnachteil?

M 6 ● Mitbestimmung auf Unternehmensebene

In Deutschland sind die Arbeitnehmer auch an den wirtschaftlichen Planungen und Entscheidungen der Unternehmenspolitik beteiligt. Die Mitbestimmung auf Unternehmensebene beschränkt sich allerdings auf Kapitalgesellschaften, wie Aktiengesellschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), mit mehr als 500 Beschäftigten. In so einem Unternehmen können Arbeitnehmervertreter den Vorstand des Unternehmens mitüberwachen. Das Organ, das dafür zuständig ist, heißt Aufsichtsrat.

Wie der Aufsichtsrat sich zusammensetzt und wie er gewählt wird, ist in verschiedenen Gesetzen geregelt: im Montanmitbestimmungsgesetz von 1951, im Mitbestimmungsgesetz von 1976 und im Drittelbeteiligungsgesetz von 2004. Welches Gesetz zuständig ist, hängt von der Art und Größe des Unternehmens ab. Im Aufsichtsrat sitzen immer Vertreter der Anteilseigner/Aktionäre und der Arbeitnehmer. Allerdings sieht keines der Gesetze vor, dass die Arbeitnehmervertreter die Arbeitgeberseite überstimmen kann.

Autorentext

M 7 ● Drei Modelle der Unternehmensmitbestimmung

Modell 1: Mitbestimmung nach der Montanmitbestimmung von 1951

Der Vorstand wird hier ergänzt um einen Arbeitsdirektor für die Bereiche „Soziales“ und „Personelle Angelegenheiten“, der nur mit Zustimmung der Arbeitnehmervertreter-Mehrheit gewählt werden kann.

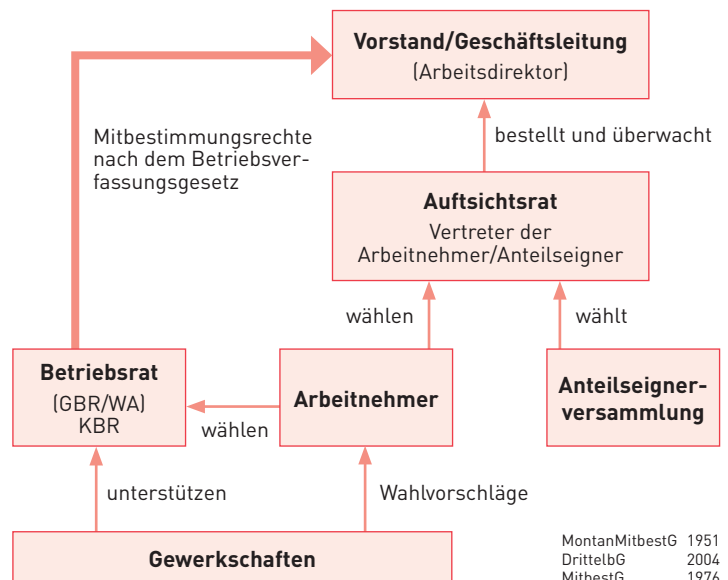
Der Aufsichtsrat besteht je nach Größe des Gesellschaftskapitals aus 11, 15 oder 21 Mitgliedern. Der 11-köpfige Aufsichtsrat setzt sich wie folgt zusammen: 5 Vertreter der Anteilseigner, 5 Arbeitnehmervertreter, 1 weiteres Mitglied.

Zwei der Arbeitnehmervertreter werden von der Spitzenorganisation der Gewerkschaften vorgeschlagen. Diese Form der Mitbestimmung gilt bei den Rechtsformen der Aktiengesellschaft und der GmbH in den Geschäftsfeldern Kohle, Eisen und Stahl mit in der Regel mehr als 1.000 Arbeitnehmern.

Modell 2: Mitbestimmung nach dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004

Der Aufsichtsrat setzt sich aus zwei Drittel Anteilseignervertretern und einem Drittel Arbeitnehmervertretern (daher Drittelbetei-

Das gesetzliche Mitbestimmungssystem in der Bundesrepublik Deutschland



MontanMitbestG 1951
DrittelbG 2004
MitbestG 1976

Abkürzungen

- DrittelbG Drittelbeteiligungsgesetz
- GBR Gesamtbetriebsrat [Errichtung beim Vorhandensein mehrerer Betriebsräte selbstständiger Betriebe eines Unternehmens]
- KBR Konzernbetriebsrat [Errichtung für einen Konzern durch Beschlüsse der einzelnen Gesamtbetriebsräte]
- MitbestG Mitbestimmungsgesetz
- MontanMitbestG Montanmitbestimmungsgesetz
- WA Wirtschaftsausschuss [Arbeitnehmer-Gremium zur Beratung wirtschaftlicher Angelegenheiten mit dem Unternehmer und zur Unterrichtung des Betriebsrats]

ligungsgesetz) zusammen. Es gilt für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Genossenschaften und Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit mit 500 bis zu 2.000 Beschäftigten.

Modell 3: Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976

Der Aufsichtsrat setzt sich bei in der Regel nicht mehr als 10.000 Arbeitnehmern aus je sechs Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer zusammen (< 20.000: acht, > 20.000: zehn). Unter den sechs Aufsichtsratsmitgliedern müssen sich

vier Arbeitnehmer des Unternehmens und zwei Vertreter der Gewerkschaften befinden. Im Vorstand muss ein Arbeitsdirektor die Personal- und sozialen Angelegenheiten verantwortlich führen, ohne jedoch zwingend mit Zustimmung der Arbeitnehmervertreter gewählt zu werden. Bei einem Patt hat der Aufsichtsratsvorsitzende zwei Stimmen. Es gilt für die Rechtsformen der AG, einer KGaA, einer GmbH oder einer Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern.

Roland Köstler, Praktische Hinweise zum Unternehmensrecht, Arbeitshilfen für Aufsichtsräte, Heft 7, 5. Aufl., Düsseldorf 2004

M 8 ● Mitbestimmungs- und Eigentumsrechte im Widerspruch?

Anders als in der Weimarer Reichsverfassung (Art. 130 Abs. 2, 165 Abs. 2) enthält das Grundgesetz keine ausdrückliche Gewährleistung von ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretungen [...].

Trotz der fehlenden verfassungsrechtlich abgesicherten Mitbestimmungsrechte ist das Recht der ArbeitnehmerInnen auf Mitbestimmung in Betrieben, Unternehmen und staatlichen Einrichtungen aber unstrittig. Dies lässt sich schon aus Artikel 1 Abs. 1 GG (Wahrung der Menschenwürde) ableiten. Dem steht aber verfassungsrechtlich die Eigentumsgarantie des Artikels 14 Abs. 1 S. 1 GG entgegen. „Sie erfasst alle vermögenswerten Rechte unter Einschluss der mit ihnen verbundenen Verfügungsmacht und daher auch die Verfügungsgewalt der Inhaber wirtschaftlicher Unternehmen. Sie schützt die Unternehmer gegen Akte staatlicher Wirtschaftsplanung und sichert ihre Dispositionsfreiheit über das dem Betrieb zugeordnete Eigentum. Dazu gehört die Gründungs- und Tätigkeitsfreiheit. Der Unternehmer bestimmt die Rechtsform des Unternehmens und darf es nach seinen Zweckmäßigkeitserwägungen betreiben. Ihm steht die Nutzung seines Eigentums an den Produktionsmitteln zu. Art. 14 Abs. 1 GG gewährleistet die Wirt-

schaftsfreiheit als unternehmerische Dispositionsfreiheit. Dem Arbeitgeber dürfen keine Leitungsbefugnisse entzogen werden. Die Mitbestimmungsfreiheit unternehmerischer Entscheidungen wird ferner auf die Berufsfreiheit (Art. 12 Abs. 1, 2 Abs. 1 GG) gestützt. Sie ist das Leitprinzip der Betriebsverfassung und stellt klar, dass der Betriebsrat mangels eigener Verantwortung für das Unternehmen nicht zum Mitunternehmer werden darf. Beteiligungsrechte dürfen die unternehmerische Entscheidungsfreiheit nur insoweit beeinträchtigen, als es der Sozialstaatsgedanke des Grundgesetzes erfordert.“ (Stefan Edenfeld) Daher beschränkt sich kollektive Mitbestimmung der abhängig Beschäftigten (über demokratisch gewählte Repräsentativorgane wie Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte) in Deutschland, aber auch in der Europäischen Union, auf soziale Angelegenheiten, sie darf nicht zu einer wirtschaftlichen Mitbestimmung führen, die die Dispositionsfreiheit der Unternehmer aushebelt. Dies gilt verfassungsmäßig nicht nur für die betriebliche, sondern auch für die unternehmensbezogene Mitbestimmung.

Albrecht Müller, www.nachdenkseiten.de, 9.5.2011

M 9 ● Kontrovers diskutiert: die Unternehmensmitbestimmung – ein Standortnachteil?

Pro Unternehmensmitbestimmung:

Die Mitbestimmung von Arbeitnehmervertretern an Unternehmensentscheidungen ist fester Bestandteil der Firmenkultur in der Bundesrepublik Deutschland. Als geregelte Form der Konfliktbewältigung kann die Mitbestimmung einen Beitrag zum sozialen Frieden leisten. Dies ist vor allem wichtig in Zeiten des Strukturwandels in den Produktionsprozessen.

Die Einbindung der Arbeitnehmer in Entscheidungsprozesse trägt zu einem höheren Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Unternehmen bei. Wer Mitverantwortung der Mitarbeiter will, der sollte auch Mitsprache erlauben.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungsprozessen kann die Transparenz in den jeweiligen Unternehmen erhöhen, die Arbeitszufriedenheit verbessern, die Produktivität steigern, die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten fördern. Die Frage ist jedoch, ob dazu die Mitbestimmung nötig ist. Auch in Japan und in den USA (quality circles) gibt es enge und funktionierende Absprachen zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmern – allerdings ohne Mitbestimmung.

Kontra Unternehmensmitbestimmung:

Außer in Slowenien gibt es nirgendwo auf der Welt derart ausgeprägte Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer wie in Deutschland. Das schreckt viele ausländische Investoren – trotz der geringen Streikfrequenz – davon ab, sich in Deutschland zu engagieren. Gleichzeitig führt es dazu, dass Unternehmen ihren Firmensitz ins Ausland verlegen. So ging Aventis nach der Fusion mit Hoechst und Rhône-Poulenc nach Straßburg.

Mitbestimmung hat die Unternehmenskontrolle nicht verbessert. Der Sachverstand vieler Arbeitnehmervertreter – und auch Unternehmensvertreter – ist häufig unzureichend. Die Arbeitnehmervertreter haben nicht nur die Vergütungen vieler Manager mitgetragen und immense Abfindungssummen abgenickt, sondern auch die Fehlentscheidungen der Vorstände mitzuverantworten.

Mitbestimmung verzögert Entscheidungsprozesse. Global operierende Unternehmen müssen in sehr vielen Fällen schnell und flexibel entscheiden. Das lassen die aufwendigen Abstimmungsprozesse der Mitbestimmung nicht zu.

Viele betriebsexterne Arbeitnehmervertreter, wie Gewerkschaftschefs, sind nicht unabhängig. Dies gilt aber auch für Unternehmensvertreter im Aufsichtsrat, vor allem aus dem Finanzbereich. Die Folge sind mögliche Interessenkollisionen zum Nachteil des Unternehmens.

Gekürzt nach: Christoph B. Schiltz, *Die Welt*, 22.10.2004

Aufgaben

- 1 Erklären Sie, wie Arbeitnehmer auf Unternehmensebene mitbestimmen können (M 6, M 7).
- 2 Erläutern Sie, warum eine völlige Gleichstellung von Arbeit und Kapital mit dem Grundgesetz nicht vereinbar ist (M 8).
- 3 Diskutieren Sie in Form einer Pro- und Kontra-Debatte (→ Methodenglossar), ob das deutsche Modell der Mitbestimmung noch zeitgemäß ist (M 8, M 9).

Arbeitsauftrag für das Wirtschaftspraktikum:

Tauschen Sie sich sowohl mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch ggf. mit einem/einer Geschäftsführer/in zu einer Möglichkeit der Unternehmensmitbestimmung im Praktikumsbetrieb aus und diskutieren Sie anschließend, inwiefern diese eine sinnvolle Maßnahme darstellt.

Tipp

Im Bundestag fand im Mai 2011 eine Anhörung zur Unternehmensmitbestimmung statt, in der zahlreiche Experten Stellungnahmen abgaben. Recherchieren (→ Methodenglossar) Sie die Dokumentation und arbeiten Sie die genannten Argumente heraus.

**Betriebliche
Mitbestimmung**

M 3 – M 5

Mitbestimmung im Betrieb bedeutet vor allem die Einflussnahme des Betriebsrats auf Fragen, die sich für die Beschäftigten unmittelbar an ihren Arbeitsplätzen stellen. Die **Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates** unterteilen sich

- in die **eigentliche Mitbestimmung**: Betriebliche Maßnahmen (Lohngestaltung, Arbeitsschutz, Urlaub ...) werden nur wirksam, wenn der Betriebsrat zustimmt.
- in die **Mitwirkung**: Der Betriebsrat hat ein Widerspruchsrecht und kann das Arbeitsgericht oder eine Einigungsstelle anrufen (Einstellungen, Kündigungen, Versetzungen ...).
- in **Informations- und Beratungsrechte** (bei der Aufstellung eines Sozialplanes im Falle einer Betriebsstilllegung, bei der Planung von Bauten, neue Arbeitsverfahren ...).

**Mitbestimmung
auf Unternehmensebene**

M 6 – M 9

Mitbestimmung auf Unternehmensebene findet in den **Aufsichtsräten der großen Kapitalgesellschaften** statt und bezieht sich auf **Mitsprache bei wirtschaftlichen Entscheidungen** von Unternehmen. Die Mitbestimmung nach dem **Mitbestimmungsgesetz von 1976** sieht zwar eine numerisch gleichgewichtige (paritätische) Besetzung des Aufsichtsrats mit Vertretern von Anteilseignern und Arbeitnehmern vor, tatsächlich besteht aber ein Übergewicht der Anteilseigner, weil diese den Vorsitzenden bestimmen können, der bei Stimmengleichheit den Ausschlag gibt. Gegen die Mitbestimmung wird heute von Arbeitgeberseite u. a. vorgebracht, sie sei zu bürokratisch und hindere Unternehmen daran, schnelle Entscheidungen zu treffen. Ferner bringe sie angesichts der Internationalisierung deutschen Firmen Wettbewerbsnachteile durch höhere Kosten.

Sollen Unternehmen soziale Verantwortung für die eine Welt übernehmen?

„The social responsibility of business is to increase its profits.“

„Ohne Gewinne zu erzielen, kann ein Unternehmen niemandem nützen: Denn nur gesunde Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern ein sicheres Einkommen, zahlen Steuern, investieren und nützen ihren Aktionären. Wer keine Gewinne erzielt, [...] kann seiner gesellschaftlichen Verantwortung nicht mehr gerecht werden.“

Zitat des US-Ökonomen und Nobelpreisträgers Milton Friedman, 1970

„We have a responsibility to redefine the role of the corporation on a world stage – and to leverage our ability to impact individuals, companies, communities, nations – for the better. We must remake our businesses to be far more active corporate citizens – creators not only of shareowner value, but also of social value, in ways that are systemic, and sustainable.“

Zitat von Carly Fiorina, 2001; Carly Fiorina war von 1999–2005 CEO (Chief Executive Officer, geschäftsführendes Vorstandsmitglied) von Hewlett Packard.

Ablauf der Debatte

Die Redner halten abwechselnd kurze Eröffnungsreden, in der sie ihren Standpunkt darstellen (jeweils 1,5 Minuten). Es folgt die freie Aussprache (6 Minuten) und daran anschließend das Schluss-Statement (jeweils 1 Minute).

Die Qualität der Debattenbeiträge kann an folgenden Kriterien gemessen werden:

▶ Sachkenntnis (Wissen über das Thema, Beispiele)

- ▶ Ausdrucksvermögen (klare, verständliche sprachliche Gestaltung)
- ▶ Gesprächsfähigkeit (zuhören können, auf den anderen eingehen können)
- ▶ Überzeugungskraft (innere und äußere Haltung zum Vorgetragenen)

Der Feedbackgeber sollte seine Wahrnehmungen, die Wirkungen des Beitrags beschreiben und ggf. Tipps zur Verbesserung geben.

Aufgaben

- 1 Nehmen Sie Stellung zu den beiden Zitaten und bilden Sie zur Diskussionsfrage eine Pro- und eine Kontra-Gruppe.
- 2 Bereiten Sie ausgehend von den Zitaten in den Gruppen die Argumente für die Diskussion vor.
- 3 Bestimmen Sie pro Gruppe zwei Debattenredner, einen Zeitwächter und vier Feedbackgeber.