

# **Die Unternehmung**

30. Jahrgang  
Erscheint vierteljährlich

# Inhaltsverzeichnis 1976

		Nr.	Seite
Andritzky K.	Der Einsatz von Scoring-Modellen für die Produktbewertung	1	21
Bieri S.	Politische Planung in der Schweiz	1	39
Borkowsky R.	Die Systematik der steuerlichen Berichtigungen der Abschlussrechnungen	1 2	1 109
Brede H.	Betriebsgrössenplanung bei Spitzenbelastung	1	55
Budäus D.	Externe Effekte unternehmerischer Aktivitäten	3	225
Cuendet G.	Wirtschaftlichkeit der Informatik in der Schweiz	2	131
Fischer-Winkelmann W. Rock R.	Fehleinschätzung der Marketing-Wissenschaft? Replik zur Entgegnung	2	177
Franke J./Hoffmann K. Schmid W.	Differenzierung der Urteile über Mitarbeiter	4	285 ×
Janko W.	Datenbanksysteme	3	203
Krulis-Randa J.S.	Absatzstrategien multinationaler Unternehmungen	2	153
Liechti U.	Fragebogen-Aufbau und -Formulierung in der Demoskopie	4	299
Moxter A.	Multi-Ertragswert-Methode	3	189
Pfohl H.-C.	Praktische Relevanz von Entscheidungstechniken	2	73
Picot A.	Freiwillige Beteiligung externer Gruppen	3	245
Raffée H. u. a.	Informationsverhalten und Markenwahl	2	95
Raffée H./Specht G.	Zum Selbstverständnis der Marketing-Wissenschaft Eine Entgegnung	2	169
Saelzle R.	Kapitalmarktreaktionen bei Investitionsentscheidungen	4	319
Szyperski N./Welters K.	Grenzen und Zweckmässigkeit der Planung	4	265
	Buchbesprechungen	1 2 3 4	67 181 261 333
	Eingegangene Bücher	4	335

# Freiwillige Beteiligung externer Gruppen

als Konsensbildungsinstrument für Unternehmensentscheidungen

Arnold Picot

*Der Autor:* Arnold Picot (31) absolvierte eine kaufmännische Lehre, war verschiedentlich im Ausland tätig und studierte an der Universität München Betriebswirtschaftslehre. Von 1970 bis 1975 war er wissenschaftlicher Assistent am Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen. Promotion 1972; Habilitation 1975; seit 1976 ist er Universitätsdozent im Fachbereich Betriebswirtschaft der Universität München. Interessenschwerpunkte: Entscheidungs- und Organisationstheorie, Absatzwirtschaft, Rechnungswesen, betriebswirtschaftliche Methodenprobleme.

*Zusammenfassung:* Gruppen, die von langfristigen Unternehmensentscheidungen Beeinträchtigungen erwarten, setzen der Verwirklichung dieser Entscheidung häufig Widerstand entgegen (typisch: Kernkraftwerksbau). Diese Problemlage der Unternehmensführung wird in einem ökonomischen Modell erfasst. Von dem Modell ausgehend wird untersucht, unter welchen Bedingungen eine frühzeitige freiwillige Beteiligung der betroffenen Gruppen an einer Entscheidung den Konsens zwischen Unternehmung und relevanten externen Gruppen in der Durchsetzungsphase zu verbessern vermag, welche Schwierigkeiten die Vorbereitung einer Partizipationsentscheidung aufwirft und wovon die Bereitschaft der Unternehmung zur Entscheidungsbeteiligung der Gruppe abhängt.

## 1 Problemstellung

Ein bekanntes Problem der Willensbildung und Willensdurchsetzung unternehmerischer Entscheidungen lässt sich durch die folgende Fragestellung charakterisieren:

Auf welche Weise kann gewährleistet werden, dass die verschiedenen, von der Entscheidung betroffenen Gruppen die Entscheidungsfolgen akzeptieren, zumindest aber dulden, und damit die erfolgreiche Entscheidungsvirklichung nicht behindern?

Diese Frage tritt besonders bei der Bewältigung langfristiger Probleme der Unternehmensführung, z. B. bei Investitionsplanungen, auf. Durch jüngere Bei-

sie heftigen Widerstandes gegen die Realisierung von industriellen Grossprojekten (Kernkraftwerke, Aluminiumhütte usw.) gewinnt sie praktische und theoretische Aktualität.

Theorie und Praxis der Betriebswirtschaft haben zur Behandlung der genannten Frage – vereinfacht – drei sich keineswegs gegenseitig ausschliessende Wege eingeschlagen:

1. die Diskussion um eine Veränderung der generellen rechtlichen Rahmenbedingungen unternehmerischer Entscheidungen, insbesondere der Unternehmungsverfassung;
2. die Diskussion um eine mögliche oder nötige Veränderung der generellen Ziele, die unternehmerischen Entscheidungen zugrunde liegen (Stichwort: soziale Verantwortung);
3. die fallweise Erfassung des Konsensproblems zwischen Unternehmung und Umwelt in ökonomischen Kategorien, insbesondere die entscheidungsproblembezogene Analyse sowohl des Konsensbedarfs der Unternehmung als auch der Möglichkeiten zu seiner Befriedigung.

Den ersten beiden Wegen widmet sich die betriebswirtschaftliche Literatur in den vergangenen Jahren recht umfassend.<sup>(1)</sup> Diese Wege sollen deshalb hier nicht weiter verfolgt werden. Die dritte Vorgehensweise stellt einen in der Praxis häufig – bewusst oder unbewusst – eingeschlagenen Weg dar. Sie ist Gegenstand der folgenden Untersuchung. Die betriebswirtschaftliche Entscheidungs- und Planungstheorie hat nämlich diesen Aspekt der Willensbildung und -durchsetzung bisher kaum aufgegriffen, wenn man von einigen ziemlich allgemeingehaltenen Beschreibungen und Forderungen nach Berücksichtigung der Konsensfrage einmal absieht.<sup>(2)</sup>

Die allgemeine Ausgangsfrage lautet demnach: In welchem Ausmass und mit welchen Instrumenten sollte sich ein unternehmerischer Entscheidungsträger anlässlich eines spezifischen langfristigen Entscheidungsproblems um den Konsens seiner Entscheidungsumgebung bemühen? Dieses Sonderproblem der Bewältigung unsicherer Erwartungen wird im folgenden ausschliesslich aus der Sicht der Unternehmungsführung diskutiert und wie folgt zusätzlich eingegrenzt:

1. Nur diejenige Konsensbildung, die durch *Beteiligung* interessierter Gruppen erzielt wird, ist Gegenstand der Betrachtung; anderweitige Instrumente der Konsensbildung, wie beispielsweise die Öffentlichkeitsarbeit, werden nicht untersucht.

Eine Beteiligung, so wird definiert, liegt vor, wenn die Unternehmung einer Interessengruppe eine aktive Einwirkungsmöglichkeit auf die Gestaltung einer Entscheidungsalternative einräumt.

2. Nur die freiwillige Beteiligung *externer* Gruppen wird diskutiert, nicht das Problem der organisationsinternen Konsensbildung.

Als *extern* werden solche Gruppen definiert, die keine Mitglieder der Organisation sind und über kein formales Repräsentationsrecht in den Unternehmungsorganen verfügen (z. B. Wohnbevölkerung, öffentliche Hand, externe Experten- oder Gutachtergruppen, die in den Entscheidungsprozess eingeschaltet werden, aber auch Lieferanten, Abnehmer und Fremdkapitalgeber).

Ziel der Untersuchung ist es, die Entscheidungsgrundlagen für die Beteiligung externer Gruppen aus der Sicht der Unternehmung zu verdeutlichen und damit auch einen Beitrag zur Beschreibung des möglichen Kostenbildungs- und Beteiligungsverhaltens von Unternehmungen zu leisten.

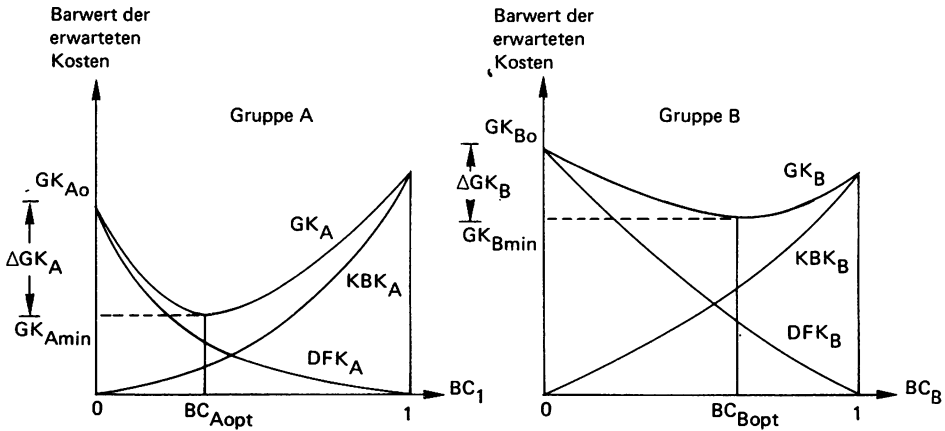
Ein erster vereinfachender Einblick in das Entscheidungsproblem wird durch Betrachtung eines formalen Modells versucht. Das Modell soll lediglich Anregungs- und Strukturierungshilfe bei der Problemdurchdringung leisten; es erhebt jedoch nicht den Anspruch einer Wirklichkeitsbeschreibung. Erst darauf aufbauend sind die Möglichkeiten und Grenzen einer Handhabung der erkannten Problemkomponenten realitätsbezogen zu erörtern. Einige allgemeinere Folgerungen schliessen die Untersuchung ab.

## 2 Ein formales Entscheidungsmodell zur Bestimmung der Beteiligung

Für eine einfache entscheidungslogische Modellbetrachtung (3) der Frage nach der gruppenbezogenen Absicherung einer Entscheidung durch Beteiligung werden die folgenden vier Prämissen gesetzt:

1. Die Unternehmung bildet eine Entscheidungseinheit, deren dominantes Ziel das Gewinnstreben ist. Eine Lösungsalternative für ein langfristiges Problem steht zur Entscheidung an, diese Alternative gilt als optimal unter der üblichen Annahme, dass die Umwelt bei der Durchsetzung keine Widerstände bietet.
2. In der Unternehmungsumwelt existieren zwei externe Gruppen, A und B, die von der Art der Lösung des Problems negativ betroffen, jedoch bisher nicht daran beteiligt sind. Die Beteiligungsinitiative geht also von der Unternehmung aus. Die Ziele der beiden Gruppen sind untereinander weder konfliktär noch komplementär, sondern werden vorläufig als indifferent angesehen.
3. Bleibt eine Gruppe unbeteiligt, so entsteht mit ihr ein für die Unternehmung folgenreicher Dissens. In der Realisierungsphase sind dann von dieser Gruppe Verhaltensweisen zu erwarten, die die Zielerreichung der Unternehmung negativ beeinflussen (*erwartete Dissensfolgekosten*, z. B. zeitliche Verzögerungen, Erlösausfälle usw.).
4. Durch Beteiligung einer Gruppe an der Entscheidung lässt sich ein Konsens ausmass erzielen, welches die Dissensfolgekosten verringert. Diese Konsensbildung verursacht Kosten (*erwartete Konsensbildungskosten*, wie Kompromisse, Zeitaufwand usw.). Der durch Beteiligung erzielte Konsensgrad beeinflusst also sowohl die Höhe der Dissensfolgekosten als auch der Konsensbildungskosten.

Auf der Basis dieser Prämissen lassen sich die in der Abbildung wiedergegebenen Zusammenhänge erläutern:



$$GK_{min} = GK_{Amin} + GK_{Bmin}$$

GK	Gesamtkosten der (Nicht)Beteiligung an einer Entscheidung
DFK	Dissensfolgekosten
KBK	Konsensbildungskosten
BC	Durch Beteiligung erzielter Konsensgrad

Die Dissensfolgekosten (DFK) fallen, die Konsensbildungskosten (KBK) steigen bei beiden Gruppen mit zunehmendem Konsensgrad (BC). Die durch vertikale Addition beider Kurven entstandenen Gesamtkostenkurven (GK) weisen jeweils ein Minimum auf, das für jede Gruppe den kostenoptimalen Partizipationsgrad anzeigt. Da die Ziele beider Gruppen voraussetzungsgemäss indifferent und weitere externe Gruppen nicht relevant sind, ist damit das kostenoptimale Teilnahmeverhalten der Unternehmung festgelegt.

Drei Besonderheiten fallen bei der Betrachtung der Modellzusammenhänge auf:

1. Wenn – wie in der Abbildung – die Gesamtkostenkurve einer Gruppe rechts vom Ursprung, aber noch vor dem Teilnahmegrund 1 ein Minimum aufweist (4), so ist weder ein völliger Verzicht auf Partizipation noch ein Totalkonsens mit einer Gruppe für die Unternehmung kostenwirtschaftlich.
2. Im Falle einer derartigen Gesamtkostenkurve führt ein relativ niedriger, links vom Minimum liegender Teilnahmegrund für die Unternehmung zu einem ähnlichen wirtschaftlichen Ergebnis wie ein relativ hoher Teilnahmegrund rechts vom Minimum. Allerdings ist die Kostenstruktur in beiden Fällen sehr verschieden, worauf später zurückzukommen sein wird.
3. Die Steigungen der beiden Basiskostenkurven und die daraus resultierenden Krümmungen der Gesamtkostenkurven beeinflussen die Dringlichkeit des Teilnahmegrades mit einer Gruppe aus der Sicht der Unternehmung: Bei gros-

sem Abstand zwischen den Gesamtkosten im Partizipationsgrad 0 und denen im optimalen Konsensgrad ist der Konsensbedarf der Unternehmung dringlicher, bei einem geringeren Abstand ist er – ökonomisch gesehen – weniger wichtig. Je grösser also diese Differenz ist, desto eher wird sich die Unternehmung aus ökonomischen Gründen um die Beteiligung einer Gruppe bemühen. Im Beispiel der Abbildung ist der Konsensbedarf mit Gruppe A grösser und dringlicher als mit Gruppe B.

Diese globalen Modelleindrücke sollen im folgenden durch eine empirische Interpretation und Erweiterung der Modellzusammenhänge vertieft und ergänzt werden. Vier Fragenkreise lassen sich aus den bisherigen Überlegungen für die weitere Untersuchung ableiten: 1. Wie lassen sich Dissensfolgekosten prognostizieren; 2. Wie können Konsensbildungskosten bestimmt werden; 3. Lässt sich beurteilen ob ein einmal erzielter Konsens auch tatsächlich zu einer späteren Reduktion der Dissensfolgekosten führt; 4. Wie sind die externen Gruppen abzugrenzen.

### 3 Empirische Interpretation und Erweiterung des Modellrahmens

#### 3.1 *Prognose der Dissensfolgekosten*

Die Prognose der Dissensfolgekosten einer Gruppe steht am Anfang einer Untersuchung der Durchsetzungschancen einer Alternative, weil die Kenntnis dieser Kosten zum einen Voraussetzung für die Beurteilung des Konfliktpotentials einer Alternative und zum anderen Grundlage für die Nutzenbestimmung einer möglichen Konsensbildung ist. Ein dreistufiges Vorgehen ist hierfür erforderlich.

Auf der *ersten* Stufe ist zu fragen, welche objektiven, d. h. vom Bewusstsein der Betroffenen unabhängig feststellbaren Konsequenzen entstehen? Hier sind die gleichsam naturwissenschaftlich messbaren Bestandteile und Folgen einer Alternative, wie Abfallmengen, Rohstoffverbrauch, Bauvolumen usw., möglichst vollständig zu ermitteln. Abgesehen von den Fällen multipler Verursachung (5) erscheinen diese Konsequenzen unter den üblichen prognostischen Unsicherheiten mit Hilfe qualitativer und quantitativer Verfahren abschätzbar (6).

In der *zweiten* Stufe wird gefragt: Wie wirken sich diese Entscheidungsfolgen subjektiv bei den Betroffenen aus? Die Prognose dieser Auswirkungen wirft besondere Schwierigkeiten auf: Hierzu ist eine Vorausschau der Entwicklung der sozial-ökonomischen Rahmenbedingungen und der dann – beim Auftreten der jeweiligen Konsequenzen – aktuellen Prioritäten und Bedürfnisse der Gruppen notwendig. Auf dieser Grundlage ist eine Aussage über einen möglichen Dissens mit einer Gruppe abzuleiten.

Aufgrund der Veränderlichkeit der sozialökonomischen Rahmenbedingungen und der aktuellen Bedürfnismuster der Gruppen bestehen für eine derartige Prognose grosse Unsicherheiten.(7) Qualitative Prognosemethoden können dabei unter Umständen behilflich sein.(8)

Auf der *dritten* Stufe wird untersucht, welche Folgekosten der Unternehmung aus dem veränderten Verhalten der Betroffenen entstehen, d. h. welche unternehmensrelevanten Rückwirkungen aus einem derart prognostizierten Dissens

zu erwarten sind. Es ist zu fragen: In welchem Ausmass wird der Konflikt von der Gruppe durch Abwanderung oder Widerspruch (9) zu lösen versucht, und welche ökonomischen Konsequenzen zieht dies für die Unternehmung nach sich? (z. B. in Form von Erlösschmälerungen (d. h. einer Art Opportunitätskosten), öffentlichen Auflagen, Prozesskosten usw.) Die hier zusätzlich auftretenden Prognoseprobleme erschweren die Determinierung der Dissensfolgekosten erheblich. Ihre Höhe hängt insgesamt vor allem von drei Faktoren ab, nämlich

1. von der relativen Bedeutung des Dissens im Rahmen des Entscheidungsfeldes der Gruppe,
2. von der Macht der Interessengruppe, Sanktionen gegen die Unternehmung zu verhängen (besondere Macht dürften die organisierten Gruppen haben),(10)
3. vom Abstand zwischen Entscheidungszeitpunkt und Zeitpunkt der Entstehung der Dissensfolgekosten sowie von der Höhe des gewählten Diskontierungszinssatzes.(11)

### *32 Ermittlung der Konsensbildungskosten*

Aufbauend auf der Dissensanalyse stellt sich die Frage der Erzielung eines Konsens durch Beteiligung. Konsens ist hier zu definieren als Bereitschaft der Gruppen, auf Widerstände ganz oder teilweise zu verzichten und die Verwirklichung der (evtl. modifizierten) Alternative zu dulden.(12) Um einen derartigen Zustand herbeizuführen, stehen verschiedene Beteiligungsformen zur Verfügung, insbesondere (13)

- die direkte reale Beteiligung aller betroffenen Mitglieder einer Gruppe im Entscheidungsgremium,
- die (häufiger anzutreffende) indirekte Beteiligung über Gruppenrepräsentanten,
- die Einschaltung externer Gutachter oder Experten, deren Urteil in die gewählte Alternative eingeht,
- die (gleichsam plebiszitäre) Abstimmung einer Gruppe und die Berücksichtigung des Ergebnisses bei der Entscheidungsfindung,
- die Befragung einer Gruppe auf Stichprobenbasis (im Absatzbereich häufig angewandt, um negative Reaktionen der Käufer möglichst zu antizipieren, in anderen Bereichen der Unternehmungstätigkeit dagegen bisher kaum beachtet).

Prinzipiell ist für jede Gruppe eine eigene Beteiligungsform denkbar.

Beim Einsatz einer Beteiligungsform fallen vor allem zwei Kostenarten an:

- zum einen die einfacher zu schätzenden Kosten der technischen Abwicklung des Beteiligungsverfahrens (etwa Personal- und Verwaltungskosten),
- zum anderen die schwer abschätzbaren Kosten, die während des Verfahrens zur Erlangung eines Kostengrades aufgebracht werden müssen (also Zeitaufwand, Kosten der Alternativenveränderung, Ausgleichszahlungen usw.). Ihre Höhe hängt vor allem von der Kompliziertheit des Problems und dem Ausmass des wahrgenommenen Dissens auf seiten der Gruppe ab.

Wenn Erfahrungen über die Verfahrenskosten einer Beteiligungsform vorliegen und wenn der Dissens mit einer Gruppe in etwa umrissen werden kann, sind die



Konsensbildungskosten relativ zuverlässig abzuschätzen. Zudem fallen sie in der Regel zeitlich näher an als die Dissensfolgekosten und sind deshalb leichter zu prognostizieren. Zu korrigieren sind sie eventuell um zusätzliche Erträge, die aufgrund von Beteiligungsprozessen erwartet werden können (z. B. Identifikations- und Prestigeerträge).

### *33 Beurteilung der Konsensstabilität*

Schwieriger als die Ermittlung der Konsensbildungskosten ist die Einschätzung der Wirksamkeit der eingesetzten Mittel. Gerade bei langfristigen Entscheidungen ist es keineswegs sicher, ob die durch ein Beteiligungsverfahren erlangte Zustimmung oder Duldung einer Gruppe auch in fernerer Zukunft noch Bestand hat. Nur wenn dieser im Modell als selbstverständlich unterstellte Zusammenhang Gültigkeit besitzt, führt die gegenwärtige Akzeptanz einer Gruppe auch zu einer späteren Verminderung der Dissensfolgekosten.

Für die Beurteilung dieses Zusammenhangs sind vor allem drei Determinanten von Bedeutung, deren Gewicht im Einzelfall zu prüfen wäre: (14)

*Zum ersten* ist ein durch Beteiligung erzielter Konsens mit einer Interessengruppe um so stabiler, je besser bei der Konsensbildung die zeitlichen Problemhorizonte von Entscheidungsträger und Interessengruppe übereinstimmen. Im Falle unterschiedlicher Zeitpräferenzen kann sich eine Zustimmung später als Scheinkonsens erweisen, durch den die Dissensfolgekosten nicht vermindert werden. In diesem Zusammenhang gelten organisierte und fachlich spezialisierte Interessenvertretungen gemeinhin als stärker zukunftsorientiert und als artikulationsfähiger im Vergleich zu nicht organisierten Gruppen.

*Zweitens* ist ein Konsens um so stabiler, je wahrscheinlicher es ist, dass die bei der Konsensbildung beteiligten Gruppenmitglieder mit den künftig unter Umständen betroffenen identisch oder zumindest vergleichbar sind. Wenn sich die aktuell Beteiligten von den später Betroffenen erheblich unterscheiden, so kann ein derart erreichter Konsens späteren Dissens wohl kaum zuverlässig vermindern.

*Drittens* ist ein Konsens um so stabiler, je eher im Falle der repräsentativen Interessenvertretung die jeweiligen Repräsentanten bereit und in der Lage sind, die künftigen Interessen der von ihnen repräsentierten Mitglieder zu vertreten – und nicht irgendwelche anderen Interessen. Bei einer Verselbständigung der Interessenvertretung besteht also die Gefahr eines wirkungsarmen Scheinkonsens.

Die Prüfung dieser Fragen kann im Einzelfall zur Auswahl einer geeigneten Beteiligungsform für jede Gruppe führen und auch zur Beurteilung der Abhängigkeiten zwischen Konsensbildungs- und den Dissensfolgekosten dieser Gruppe beitragen.

Angesichts der aufgezeigten Schwierigkeiten einer Prognose von Dissensfolgekosten, Konsensbildungskosten und Konsensstabilität erscheint eine genaue Bestimmung des optimalen Beteiligungs- und Konsensgrades für eine Gruppe kaum möglich; vielmehr wird nur eine geringe Menge von Gesamtkostenpunkten abzuschätzen und damit allenfalls eine Zone befriedigender oder wünschbarer Partizipationsintensitäten zu umreißen sein.

Im Einzelfall können sich, je nach Macht der Gruppen, Schwierigkeiten der Probleme und Stabilität eines Konsens, die Gesamtkosten auch progressiv oder regressiv entwickeln, so dass Randminima (mit Partizipationsgrad 0 bzw. 1) denkbar werden.(15)

### 34 Abgrenzung der externen Gruppen

Nach Untersuchung des gruppenbezogenen Konsensproblems stellt sich die Frage nach der Anzahl der Gruppen, den Beziehungen der Gruppen untereinander und der Konsensbestimmung über die Gruppen hinweg.

Ob zum Entscheidungszeitpunkt alle später interessierten Gruppen bekannt sind, ist besonders bei langfristig wirkenden Entscheidungsfolgen unsicher. Insofern baut die Konsensanalyse in der Regel auf einer Vorstellung von der relevanten Unternehmungsumwelt und ihren Gruppierungen auf, die aus der Vergangenheit hergeleitet ist und damit unvollständig sein kann (man denke z. B. an das Problem der Erfassung von Umweltschutzbürgerinitiativen vor ca. 10 Jahren). Neben dieser allgemeinen Erfassungsproblematik sind vor allem die Interdependenzen zwischen den Gruppen zu erörtern.

Die im obigen Modell unterstellte Indifferenz zwischen den Gruppen erleichtert zwar die formale Bestimmung des Gesamtoptimums, wird aber in vielen Fällen der Wirklichkeit nicht gerecht. Zwischen den Gruppen können Interdependenzen, z. B. teilweise Komplementaritäten oder teilweise Konkurrenzbeziehungen auftreten. Dadurch kompliziert sich die Lösung, weil nun der participationsgrad etwa der Gruppe A nicht nur deren eigene Gesamtkosten, sondern auch die Gesamtkosten der Gruppe B verändert und umgekehrt. Die Teiloptima lassen sich nun nicht mehr einfach zum Gesamtoptimum zusammenfassen, sondern es ist zu erwarten, dass die Optimallösung des Gesamtproblems andere participationsgrade der Gruppen erfordert als im Falle der Indifferenz.

Dieses Problem sei an einem kleinen fiktiven Beispiel illustriert: (16)

$BC_A$	0	1/4	1/2	3/4	1	$BC_A$	0	1/4	1/2	3/4	1
$GK_A$ ( $BC_B = 0$ )	100	82	75	70	90	$GK_B$ ( $BC_A = 0$ )	120	108	105	125	140
$ZGK_B$ ( $BC_A$ wie oben)	0	4	5	12	15	$ZGK_A$ ( $BC_B$ wie oben)	0	2	7	9	20

Die Gruppen A und B verursachen unter der Voraussetzung einer Nichtbeteiligung der jeweils anderen ( $BC_{A,B} = 0$ ) für die Unternehmung die oben angeführten Gesamtkosten ( $GK_{A,B}$ ) in Abhängigkeit von jeweils fünf participations-Konsensgraden ( $BC_{A,B}$ ). Diese Gesamtkosten seien in Anlehnung an das oben diskutierte Entscheidungsmodell errechnet. Wären beide Gruppen völlig unabhängig voneinander, so wären  $BC_A = 3/4$  und  $BC_B = 1/2$  optimale participationsgrade für die Unternehmung.

Zwischen beiden Gruppen bestehen nun aber hinsichtlich der anstehenden Unternehmungsentscheidung Konkurrenzbeziehungen (bei Investitionsentscheidungen häufig z. B. zwischen Konsumenten und Anliegern oder zwischen Umweltschutzbürgerinitiativen und Arbeitnehmern bzw. staatlichen Stellen). Ein durch Beteiligung erzielter Konsens mit der einen Gruppe bewirkt dann eine Erhöhung der unternehmensbezogenen Gesamtkosten hinsichtlich der anderen Gruppe; durch die (teilweise) Befriedigung der Ansprüche der ersten verschlechtert sich die Situation der zweiten, was sich in erhöhten Dissensfolgekosten und/oder erhöhten Konsensbildungskosten bezüglich dieser zweiten Gruppe bemerkbar macht (z. B. kann ein erhöhter Umweltschutzaufwand am Standort einen erhöhten Absatzpreis bedeuten, der Erlösschmälerungen und/oder erhöhte Kommunikationsaufwendungen gegenüber den Abnehmern nach sich zieht). Es ergeben sich dann bei wechselseitiger Konkurrenz zusätzliche Gesamtkosten pro Gruppe ( $ZGK_{A,B}$ ) in Abhängigkeit vom Beteiligungsgrad der jeweils anderen. Im obigen Beispiel erhöhen sich etwa die Gesamtkosten der Gruppe B um 4, wenn Gruppe A einen Partizipationsgrad von  $1/4$  realisieren kann. Bei komplementären Beziehungen zwischen den Gruppen ergäben sich Verminderungen der Gesamtkosten einer Gruppe.

Durch Addition der Gesamtkosten pro Beteiligungsgrad und Gruppe sowie der durch die Gruppeninterdependenz erzeugten Zusatzkosten ergibt sich die neue konsensrelevante Gesamtkosten-situation der Unternehmung, die in der folgenden Matrix zusammengefasst ist:

$BC_B$	$BC_A$ 0	$1/4$	$1/2$	$3/4$	1
0	220	206	200	202	225
$1/4$	210	196	190	192	215
$1/2$	212	198	192	194	217
$3/4$	234	220	214	216	239
1	260	246	240	242	265

Berechnungsbeispiel:

$$GK (BC_B = 3/4, BC_A = 1/4)$$

$$\begin{aligned}
 &= GK_B (3/4) + ZGK_A (BC_B = 3/4) \\
 &+ GK_A (1/4) + ZGK_B (BC_A = 1/4) \\
 &= 125 + 9 + 82 + 4 \\
 &= 220
 \end{aligned}$$

Das Gesamtkostenminimum liegt nun bei anderen Beteiligungsgraden für jede Gruppe als im Falle der Gruppenunabhängigkeit. Die niedrigsten Gesamtkosten liegen mit 190 bei den (geringeren) Werten  $BC_A = 1/2$  und  $BC_B = 1/4$ . Bei Gruppenkonkurrenz verringert sich also das für die Unternehmung günstigste Beteiligungsausmaß im Vergleich zum Indifferenzfall, da die Partizipation neue Kosten bei anderen Gruppen erzeugt. Im Falle von Komplementaritäten zwischen den Gruppen (z. B. Förderung von Umweltschutzziele durch Berücksichtigung von Haltbarkeitsansprüchen der Konsumenten an die Produkte) kehrt sich dieser Zusammenhang um.

Das konstruierte einfache Beispiel zeigt bereits, wie schwierig die Wirkungsanalyse der Entscheidungsbeteiligung aus der Sicht der Unternehmung wird, wenn mehrere Gruppen mit interdependenten Interessen auf die Entscheidung und ihre Realisierung einwirken können. Derartige Interdependenzen dürften

die Regel sein, sobald mehr als eine externe Gruppe betroffen ist und auf den Entscheidungserfolg rückzuwirken vermag. Dabei wären nicht nur negativ betroffene Gruppen und deren mögliche konfliktäre oder komplementäre Beziehungen zu berücksichtigen, sondern auch die möglicherweise positiv betroffenen, diejenigen also, die Unterstützung und keine Dissensfolgekosten erwarten lassen. Dann besteht nämlich die Möglichkeit, die Konsensüberschüsse dieser Gruppen gleichsam für die Veränderung des Dissenses mit anderen Gruppen einzusetzen, wenn zwischen den positiv und den negativ betroffenen Gruppen Konkurrenzen bestehen.

Mit anderen Worten: das Koalitions- und Konfliktpotential der Gruppen untereinander, wie auch zwischen der Unternehmung und den Gruppen muss erfasst und beobachtet werden, um die möglichen Auswirkungen der Beteiligung einer Gruppe vollständig zu beschreiben.

#### 4 Zur unternehmungspolitischen Bedeutung der Beteiligung als Konsensbildungsinstrument

Aufbauend auf den vorangegangenen Überlegungen lässt sich die Entscheidungsbeteiligung nun insgesamt beurteilen:

Die Diskussion hat zunächst die ökonomische Seite des Problems der freiwilligen Beteiligung externer Gruppen an unternehmerischen Entscheidungen zu strukturieren versucht. Die wirtschaftliche Notwendigkeit einer Konsensbildung wurde aus der Sicht der Unternehmung verdeutlicht. Entscheidungsbeteiligung und Konsensbildung sind Faktoren, die die Kosten und den Wert einer Planungsalternative unter Umständen erheblich beeinflussen können. Eine Vernachlässigung dieser Kosteneinflussgrösse kann zu überraschenden Schwierigkeiten und Misserfolgen führen. Die Probleme der Datenbeschaffung sind erheblich, sie übersteigen jedoch wohl kaum beispielsweise die der Unternehmungsbewertung oder der Nutzen-Kostenanalyse.

Die empirische Interpretation hat eine Reihe von Verhaltensdeterminanten herausgestellt, die die Kostenverläufe und die Wirksamkeit von Beteiligungsbemühungen beeinflussen. Hierbei fallen Fragen der Machtverteilung zwischen der Unternehmung und ihren Bezugsgruppen sowie Fragen der Konsenswirksamkeit von Beteiligungs- und Interessenvertretungsformen besonders ins Gewicht.

Je mächtiger eine Gruppe auf die Dauer für die Unternehmung ist und je wichtiger sie im Bewusstsein der Öffentlichkeit erscheint, desto eher wird sie von der Unternehmung freiwillig beteiligt und z. B. durch eine stärker institutionalisierte, generelle Beteiligungsform einbezogen (etwa Vertreter der Abnehmer, Lieferanten, des Staates, der Fremdkapitalgeber im Aufsichtsrat, Beirat oder ähnlichem). Dadurch wird die problembezogene, fallweise Beteiligung dieser Gruppen erleichtert; das Problem der Konsensstabilität vermindert sich zudem vielleicht aufgrund der Institutionalisierung, weil mit der Einbeziehung in formale Organe die erlangte Zustimmung einer Gruppe verpflichtender werden kann; und schliesslich vermag ein derartiges Beteiligungsverhalten auch rechtlichen Regelungen vorzubeugen.

Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht vermag eine derartige Analyse zu erläutern, warum eine rechtlich institutionalisierte Beteiligung eines Interesses gefordert wird – sei es im Unternehmungsverfassungsrecht oder in dem rechtlichen Nebenbedingungsrahmen der Lösung einzelner Entscheidungsprobleme. Für rechtliche Normierungen werden besonders diejenigen Interessen diskutiert, die gesellschaftspolitisch hoch eingeschätzt werden, jedoch keine ausreichende Machtbasis zur regelmässigen Einwirkung auf Unternehmungsentscheidungen besitzen und damit als extern Betroffene von Unternehmungsentscheidungen zu gelten haben.(17)

Auf der Unternehmungsebene kann eine bewusstere Berücksichtigung der skizzierten Zusammenhänge evtl. dazu beitragen, langfristige Planungen besser vor später auftretenden Widersprüchen abzusichern als dies bisher der Fall ist. In die unternehmungspolitische Entscheidungsfindung gehen nämlich Probleme der Entscheidungsdurchsetzung bislang noch nicht ausreichend ein. Zugleich werden dabei auch die Grenzen einer freiwilligen Beteiligung aus der Sicht einer Unternehmung sichtbar. Vier Effekte sind es vor allem (18), die eine relativ geringe, evtl. suboptimale problembezogene Partizipation erwarten lassen:

- a) der *Kostenstruktureffekt*: Der optimale Beteiligungspunkt einer Gruppe ist nur mit grossen Unsicherheiten abzuschätzen. Bei konvexem Gesamtkostenverlauf kann eine geringe Beteiligung einen ähnlichen ökonomischen Vorteil erbringen wie eine höhere, allerdings mit unterschiedlicher Kostenstruktur. Die zum Entscheidungszeitpunkt für die Unternehmung relevanteren Kosten sind die der Konsensbildung; sie sind nämlich mit grösserer Sicherheit einzuschätzen und fallen in der Regel früher an. Bei einer geringen Beteiligung sind diese Kosten niedriger als bei einer hohen. Daraus lässt sich eine Tendenz zu geringerer Beteiligung folgern.
- b) Der *Effekt von Sicherheitsäquivalenten*: Werden die Kostenschätzungen nicht mit reinen Erwartungswerten, sondern – wegen der Daten- und Prognoseprobleme – mit Sicherheitsäquivalenten, die z. B. auf Expertenschätzungen aufgeschlagen werden, angesetzt, so nivelliert sich ein konvexer Gesamtkostenverlauf; die Dissensfolgekosten fallen nämlich langsamer und die Konsensbildungskosten steigen schneller. Damit wird das Konsensproblem für die Unternehmung weniger dringlich, das Kurvenminimum verschiebt sich nach links und der optimal erscheinende Beteiligungsgrad wird niedriger.
- c) Der *Aufforderungseffekt*: In manchen Fällen dürfte als Folge einer Beteiligung von seiten der Unternehmungsführung eher eine Zunahme der Dissensfolgekosten als deren Verringerung erwartet werden; aufgrund des ungewohnten Konsensangebots und der ausführlicheren Information könnten nämlich die Betroffenen stärkere Konflikte prognostizieren und damit höhere Forderungen stellen als im Falle der Nichtbeteiligung; die Gesamtkostenkurve stiege dann also in Abhängigkeit von der Beteiligung anstatt zu sinken. Aus Furcht vor einem derartigen Aufforderungseffekt nimmt die Unternehmungsführung die Beteiligung externer Gruppen vielleicht nur zögernd in Angriff.
- d) Der *Festlegungseffekt*: Wird eine Gruppe einmal an einer Problemlösung beteiligt, ist zu erwarten, dass sie auch künftig bei ähnlichen Entscheidungsproblemen eine Beteiligung beansprucht. Um sich in dieser Hinsicht nicht

festzulegen, wird die Unternehmung im Zweifel eher gegen als für eine fallweise Beteiligung der Betroffenen votieren.

Aus den vielfältigen Prognoseunsicherheiten und aus den aufgezeigten Tendenzen zur suboptimalen Beteiligung resultieren für die Unternehmung Dissensrisiken. Um diese Risiken einzudämmen, muss sie flankierende und substituierende Verhaltensweisen zur Absicherung der Willensdurchsetzung einleiten. Hierzu gehört insbesondere die häufig anzutreffende informationspolitische Öffentlichkeitsarbeit. Durch sie sollen mögliche Widerstandsattitüden der Gruppen verändert und der Entwicklung ungünstiger rechtlicher Rahmenbedingungen entgegengewirkt werden. Offensichtlich werden die Kosten derartiger Aktivitäten von Unternehmungen in vielen Fällen niedriger eingestuft als die Kosten einer erhöhten Beteiligung, die obendrein noch Veränderungen der Planungsalternative nach sich ziehen kann.

Wie jüngste Beispiele zeigen, sind jedoch der ausschliesslich informationspolitischen Handhabung der pluralen externen Interessen Grenzen gezogen. Die Betroffenen lassen sich nicht durch Public Relations und Informationsangebote überzeugen. Sie wollen mehr Einblick und stärkere Mitbestimmung. Öffentlichkeitsarbeit vermag also die Beteiligung nicht immer vollständig zu ersetzen.

Es ergibt sich demnach für die Unternehmungsführung ein gewisses Dilemma: Auf der einen Seite: Die Unsicherheit über die Wirkungsweise einer kostspieligen frühzeitigen Beteiligung externer Gruppen. Auf der anderen Seite: Die Unzulänglichkeit einer ausschliesslichen Anwendung der Öffentlichkeitsarbeit als Konsensbildungsinstrument.

Hier zeigt sich besonders deutlich die Notwendigkeit zur bewussten Auseinandersetzung mit dem Problem der Ermittlung des Konsensbedarfs und der Auswahl geeigneter Konsensbildungsinstrumente für eine Entscheidung. Dieses Problem wurde von Theorie und Praxis der Unternehmungsführung vielleicht nicht immer mit ausreichender Deutlichkeit gesehen, formuliert und analysiert. Es geht dabei um eine inhaltliche Ergänzung und Erweiterung der Entscheidungsfindung bei unsicheren Erwartungen.

Von wissenschaftlicher Seite kann die instrumentelle Handhabung dieses zusätzlichen Unsicherheitsbereichs nicht rezeptartig verordnet werden. Allerdings lassen sich Probleme und Instrumentarium der Konsensbildung beschreiben, logisch analysieren, in ihrer vermuteten Entwicklung und Wirkungsweise skizzieren und dadurch den Entscheidungsträgern bewusster machen. In diesem Sinne sollte die vorangegangene Diskussion Hilfestellung liefern.(19)

#### *Anmerkungen*

- 1 Vgl. zur betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Unternehmungsverfassung beispielsweise Steinmann, H., *Das Grossunternehmen im Interessenkonflikt*, Stuttgart 1969, Küpper, H. U., *Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung*, Berlin 1974, Budäus, D., *Entscheidungsprozess und Mitbestimmung*, Wiesbaden 1975; zur Frage der sozialen Verantwortung von Unternehmungen etwa Steinmann, H., *Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“* – Zugleich Kritik des Davoser Manifests – in: *WiSt* 1973 S. 467–473, Picot, A., *Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen, Grundlagen einer erweiterten Erfolgsbeur-*

- teilung von Unternehmungen, Habilitationsschrift Universität München 1975, besonders S. 15–34.
- 2 So etwa bei Kirsch, W., Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: Unternehmensführung und Organisation, hrsg. v. W. Kirsch, Wiesbaden 1973, S. 15–40, hier vor allem S. 27 f., ferner Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, H. K., Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973, S. 708 ff.
  - 3 Inhaltlich und formal wurde die folgende Modellbildung angeregt durch das Modell der optimalen Verfassungswahl von Buchanan, J. M. und Tullock, G., *The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy*, Ann Arbor, Mich., 1962, besonders S. 63 ff. Eine deutsche Übersetzung des betreffenden Buchabschnittes findet sich unter dem Titel „Eine allgemeine ökonomische Theorie der Verfassung“ in: *Politische Ökonomie des Wohlfahrtsstaates*, hrsg. v. H. P. Widmaier, Frankfurt/M., 1974, S. 67–87. Während jedoch Buchanan und Tullock die Verfassungswahl aus der Sicht eines später prinzipiell nicht mehr entscheidungsbeteiligten Staatsbürgers formulieren, geht es hier um die Wahl einer problemadäquaten Entscheidungsverfassung aus der Sicht der in jedem Fall später beteiligten Unternehmung. Hieraus wie auch aus der Aufhebung verschiedener von Buchanan und Tullock gesetzter Prämissen, insbesondere derjenigen einer gleichen Machtverteilung, ergeben sich erhebliche inhaltliche und formale Unterschiede zur Vorgehensweise des genannten Werkes.
  - 4 Dies ist keineswegs selbstverständlich; auf Fälle, in denen Randminima denkbar sind, wird weiter unten hingewiesen.
  - 5 Wie sie sich gerade im Falle von Umweltbelastungen häufiger findet; vgl. z. B. Littmann, K., *Umweltbelastung – Sozialökonomische Gegenkonzepte*, Göttingen 1974, S. 27, Picot, a. a. O., S. 175 ff.
  - 6 Das stets begrenzte Wissen um die möglichen objektivierbaren Nebenwirkungen etwa einer neuartigen Technologie schränkt die Prognostizierbarkeit der objektiven Konsequenzen zusätzlich ein. Das Ausmass dieses (Un)Wissens hängt u. a. von der Regelung der Beweislast ab: Wenn die möglicherweise Betroffenen eine Nebenwirkung nachweisen müssen, so fällt ein grösserer Teil dieses Wissens erst ex post an; wenn dagegen die Beweislast beim Handlungsträger liegt, so dürfte das Vorauswissen grundsätzlich umfassender sein. Zum Problem der Beweislast vgl. auch Littmann, a. a. O., S. 52.
  - 7 Bedeutung und raum-zeitliche Wandelbarkeit der Einstellungen und Bedürfnisse, die die Betroffenen zu jeweils unterschiedlichen Reaktionen gegenüber externen Einwirkungen veranlassen können, werden in der stark naturwissenschaftlich-ökologisch ausgerichteten Umweltdiskussion nicht immer ausreichend gesehen; vgl. dazu etwa White, G. F., *Formation and Role of Public Attitudes*, Lowenthal, D., *Assumptions Behind Public Attitudes*, beide in: *Environmental Quality In a Growing Economy*, hrsg. v. H. Jarrett, Baltimore und London 1966, S. 105–127 bzw. 128–137, Kates, R. W., *Human Perception of the Environment*, Reichardt, R., *Approaches to the Measurement of Environment*, beide in: *International Social Science Journal* vol. 22 1970, S. 648–659, bzw. S. 661–671, Campbell, A., *Aspiration, Satisfaction and Fulfillment*, in: *The Human Meaning of Social Change*, hrsg. v. A. Campbell und Ph. E. Converse, New York 1972, S. 441–466.
  - 8 Etwa in Form von Szenarien, Expertenbefragungen, explorativen Interviews und Gruppendiskussionen.
  - 9 Vgl. Hirschman, A. O., *Abwanderung und Widerspruch*, Tübingen 1974 (deutsche Übersetzung von „Exit, Voice and Loyalty“, Cambridge, Mass., 1970).
  - 10 Vgl. besonders Scharpf, F. W., *Planung als politischer Prozess*, in: *Zeitschrift für Verwaltungswissenschaft* 1971, S. 1–30, hier S. 8 f.
  - 11 Die Höherschätzung gegenwartsnaher gegenüber in ferner Zukunft liegender Kosten bewirkt in diesem Zusammenhang, dass sich sehr hohe, aber spät anfallende Dissensfolgekosten im Gegenwarts kalkül kaum niederschlagen. Da hier eine Untersuchung aus der

- Sicht der Unternehmungsführung vorgenommen wird, unterscheidet sich das Problem nicht von der klassischen Frage nach dem richtigen Diskontierungzinssatz für unternehmerische Investitionen. In der Umweltökonomie und -politik haben allerdings die Bestimmung der sozialen Zeitpräferenz und die Fähigkeit des Marktes zur Steuerung des Ressourcenverbrauchs über die Zeit einige spezielle Aufmerksamkeit erfahren; vgl. z. B. Hotelling, H., *The Economics of Exhaustible Resources*, in: *JPE* vol. 39, 1931, S. 137–175, Frey, B. S. und Schwödiauer, G., *Über die zeitliche Nutzung der Natur*, in: *Schmollers Jahrbuch* Bd. 91 1971, S. 691–710, Basler, E., *Knappeitsindex, Ein Beitrag zum Thema der Lebensraumverknappung*, in: *Wirtschaft und Recht* Bd. 24, 1972, S. 10–20, Solow, R. M., *The Economics of Resources or the Resources of Economics*, in: *AER, Papers and Proceedings* vol. 64, 1974, S. 1–15.
- 12 Diese Konsensdefinition ist pragmatischer Art; die Abwesenheit von Dissens wird als Konsens bezeichnet, eine Übereinstimmung der Perspektiven und Präferenzen ist hier nicht, wie in anderen Konsensdefinitionen, notwendige Bedingung; vgl. zu der letztgenannten Konsensfassung Etzioni, A., *Die Aktive Gesellschaft*, Opladen 1975, besonders S. 470 ff. (deutsche Übersetzung von „*The Active Society*“, London, New York 1968) sowie, in Anlehnung an Etzioni, Kirsch, a. a. O., S. 27 f., Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein a. a. O., S. 708 f.
  - 13 Zu den Formen der Partizipation vgl. besonders Diemel, P., *Partizipation an Planungsprozessen als Aufgabe der Verwaltung*, in: *Die Verwaltung*, 4. Bd. 1971, S. 152–176, hier S. 156 ff., Offe, C., *Demokratische Legitimation der Planung*, in: *Gesellschaftliche Planung*, hrsg. v. B. Schäfers, Stuttgart 1973, S. 202–227, hier S. 215 ff. Auf eine weitergehende Operationalisierung, Abgrenzung und inhaltliche Diskussion der Partizipationsformen soll hier verzichtet werden.
  - 14 Vgl. dazu auch Scharpf, a. a. O., S. 8 ff. Kirsch, G., *Die Betroffenen und die Beteiligten*, München 1974, S. 225 ff. ders., *Ökonomische Theorie der Politik*, Tübingen, Düsseldorf 1974, S. 70 ff.
  - 15 Um Missverständnissen vorzubeugen: Die ökonomische Analyse des zweckmäßigen Beteiligungsgrades macht die Beteiligung als solche nicht überflüssig; sie illustriert vielmehr den Prozess der Vorüberlegungen und Abwägungen, den eine rational handelnde Unternehmung möglicherweise durchläuft, bevor sie einen Beteiligungsschritt freiwillig unternimmt. Die einflussenden empirischen Informationen und deren Verarbeitung sind lediglich unsichere Annahmen über reale Vorgänge, die nur durch die Beteiligung selbst ausgelöst und möglicherweise auch widerlegt werden. Die Situation ähnelt der einer Informationsbeschaffungsentscheidung, die ebenfalls auf unsicheren Kosten/Nutzenerwägungen basiert. Bestünde vollständiges Wissen so erübrigten sich sowohl die theoretischen Erwägungen als auch die praktischen Massnahmen.
  - 16 Für wertvolle Hilfen bei der Entwicklung des Beispiels bin ich meinem Freund Dr. Klaus Schredelseker, Universität München, sehr dankbar.
  - 17 In die bisherigen, aus der Sicht der privaten Unternehmungsführung angestellten Überlegungen gingen nur solche negativen externen Entscheidungskonsequenzen ein, die aufgrund der Machtposition der Betroffenen möglicherweise der Unternehmung später als Dissensfolgekosten aufgebürdet, d. h. zumindest teilweise internalisiert werden können. Der *damit* zusammenhängende Wertverzehr wird sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich optimiert, wenn die Unternehmung die unter der gegebenen Machtverteilung optimale Konsensbildung mit ihrer Umwelt von vornherein anstrebt ( $BC_{opt}$  in der obigen Abbildung) und damit einen Wertverzehr in Höhe von  $\Delta GK$  vermeidet. *Andere* externe Wirkungen, die ebenfalls für die Betroffenen bzw. für die Gesellschaft eine Zielbeeinträchtigung bedeuten, zu deren (teilweiser) Kompensation die Unternehmung aber nicht herangezogen werden kann, blieben ausserhalb der Betrachtung, weil sie die Zielfunktion der Unternehmung innerhalb des jeweiligen Planungshorizontes unberührt lassen. Die diskutierte Vorgehensweise ist also nur begrenzt geeignet, einen Beitrag zum



Problem der externen Effekte und sozialen Kosten zu leisten. Zum Verhältnis von betriebswirtschaftlichen und sozialen Kosten vgl. Heinen, E., Picot, A., Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in BFuP, 26. Jg. 1974, S. 345–366, zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung externer Effekte von Unternehmungsentscheidungen: Picot, a. a. O., Kapitel III.

- 18 Die Probleme des intraorganizational bargaining, d. h. der organisationsinternen Rückvermittlung der im Partizipationsprozess an den Grenzstellen der Organisation ausgehandelten Ergebnisse, sind hier nicht aufgeführt, weil – aus Vereinfachungsgründen – die Unternehmung als Entscheidungseinheit unterstellt wurde. Es liegt auf der Hand, dass dieser Problembereich sowohl die Beteiligungsbereitschaft als auch die Prognose von Beteiligungsergebnissen beeinflussen kann. Vgl. dazu insbesondere Walton, R. E., McKersie, R. B., A Behavioral Theory of Labor Negotiations, New York usw. 1965, S. 281 ff.
- 19 Neben dem hier eher theoretisch-spekulativ hergeleiteten normativen Aspekt des Beitrags (etwa: „Die Unternehmungen sollten aus Eigeninteresse bei der Bewältigung langfristiger Entscheidungsprobleme verstärkt die Kosten der Willensdurchsetzung antizipieren und insbesondere die Entscheidungsbeteiligung als möglicherweise kostenminderndes Konsensbildungsinstrument in Betracht ziehen!“) ist auch an Anregungen zur vertieften beschreibenden und erklärenden Forschung über das wenig beachtete Gebiet der unternehmungspolitischen Konsensbildung zu denken. Beispielsweise wäre es interessant, empirisch zu untersuchen, inwiefern in der Unternehmungspraxis Beteiligungsentscheidungen getroffen werden und in welchem Ausmass dabei Kosten/Nutzenüberlegungen, die angeführten Suboptimalitätseffekte und emotionale Vorurteile die Partizipationsentscheidung beeinflussen. In diesem Zusammenhang könnte die ex post-Analyse von abgeschlossenen Planungsprojekten erste Anhaltspunkte über Möglichkeit und tatsächlichen Vollzug einer Konsensanalyse zum Entscheidungszeitpunkt liefern.