



WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

**discussion papers**

FS IV 97 - 16

**Gutenberg und die Zukunft der  
Betriebswirtschaftslehre**

Horst Albach

Juni 1997

ISSN Nr. 0722 - 6748

**Forschungsschwerpunkt  
Marktprozeß und Unter-  
nehmensentwicklung**

**Research Area  
Market Processes and  
Corporate Development**

Festvortrag, gehalten bei der Ehrung von Erich Gutenberg anlässlich seines 100. Geburtstages in der Friedrich-Schiller-Universität Jena am 20. Juni 1997.

Zitierweise/Citation:

Horst Albach, **Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre**, Discussion Paper FS IV 97 - 16, Wissenschaftszentrum Berlin, 1997.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH,  
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin, Tel. (030) 2 54 91 - 0

## ZUSAMMENFASSUNG

### **Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre**

von Horst Albach

Im ersten Teil wird die Theorie der Unternehmung von Erich Gutenberg in ihren Grundzügen dargestellt. Dabei wird auf den Kombinationsprozeß als das theoretische Kernstück, in dem alle betrieblichen Teilbereiche integriert sind, besonders eingegangen. Die in der Theorie Gutenbergs offen gebliebenen Fragen werden behandelt: Das Investitionsproblem, das Oligopolproblem und das Interessenproblem. Die Antworten auf das Interessenproblem werden die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre bestimmen. Folgt sie den Ansätzen der Kontrakttheorie, die moral hazard zur Grundvoraussetzung der menschlichen Zusammenarbeit im Betrieb macht, wird die Betriebswirtschaftslehre eine Konflikttheorie sein. Folgt sie dem Ansatz Gutenbergs unter Einbezug organisatorischer Maßnahmen, die die Grundvoraussetzung des Vertrauens absichern, dann wird die zukünftige Betriebswirtschaftslehre eine Harmonietheorie sein.

## ABSTRACT

### **Gutenberg and the Theory of the Firm**

The first part deals with the theory of the firm by Erich Gutenberg. The process of combining factors of production in a production technology to produce marketable products is the corner stone of that theory which integrates all the different functional areas of the firm under this concept. The paper then turns to the open questions in Gutenberg's theory of the firm: the investment problem, the oligopoly problem, and the problem of conflicting interests. If conflicting interests and the resulting distrust of cooperative behavior of the members of the firm is made the dominant feature of a future theory, with moral hazard being at the center of theoretical interest, the character of the theory of the firm will be quite different from another possible scenario of theoretical development: if the firm is considered a social institution built on mutual trust and designed to reinforce that trust, then the theory of the firm will quite substantially differ from present contract theory. The importance of these two theoretical assumptions for the different functional areas of the firm and the partial theories explaining them is worked out.

# Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre<sup>1</sup>

## von Horst Albach

### A. Einleitung

In seiner berühmten akademischen Festrede "Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft" bei der Universitätsgründungsfeier der Universität zu Köln vor nunmehr genau 40 Jahren, am 22. Mai 1957, stellte Erich Gutenberg fest, daß es drei Probleme seien, an denen die Betriebswirtschaftslehre "zu sich selbst als Wissenschaft gefunden habe"<sup>2</sup>:

- das Problem der Eliminierung von Geldwertschwankungen aus Bilanz, Kostenrechnung und Preispolitik,
- das Problem der Erkenntnis von Abhängigkeiten im Kostengefüge und dem daraus resultierenden "Verhältnis zwischen Dispositionsfreiheit und Dispositionsgebundenheit"<sup>3</sup>,
- das Problem der absatzpolitischen Entscheidungen auf der Basis von "unbekannten Aktions-, Reaktions- und Trenderwartungen"<sup>4</sup>.

Im Jahre 1960 charakterisierte Erich Gutenberg den gegenwärtigen Stand der Betriebswirtschaftslehre in einem Vortrag vor der Schmalenbach-Gesellschaft, indem er auf drei neue Problemkreise hinwies, in denen sich das wissenschaftliche Bemühen der Betriebswirtschaftslehre äußere<sup>5</sup>:

- das Problem der Bestimmung des optimalen Produktionsprogramms im Mehrproduktunternehmen,
- das Problem der Planung als eines Instruments zur Koordination der betrieblichen Teilbereiche,
- das Problem der Entscheidung bei Unsicherheit, insbesondere im Oligopol.

---

<sup>1</sup> Festvortrag, gehalten bei der Ehrung von Erich Gutenberg anlässlich seines 100. Geburtstages in der Friedrich-Schiller-Universität Jena am 20. Juni 1997. Ich danke Klaus Brockhoff, Dieter Sadowski und Karl-Heinz Forster für kritische Anmerkungen zu dem Vortragsmanuskript.

<sup>2</sup> Gutenberg, E.: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Kölner Universitätsreden 18, Krefeld 1957, S. 15.

<sup>3</sup> ebendort, S. 17.

<sup>4</sup> ebendort, S. 21.

<sup>5</sup> Gutenberg, E.: Die gegenwärtige Situation der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF, 12. Jg. (1960), S. 118-129.

Kurz nach seiner Emeritierung nahm Gutenberg im Jahre 1966 noch einmal zu "Einigen Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre" in der von ihm herausgegebenen Zeitschrift für Betriebswirtschaft Stellung<sup>6</sup>. Die Probleme, die er in diesem Beitrag zur Kennzeichnung der gegenwärtigen Situation in der Betriebswirtschaftslehre nannte, waren:

- das Problem der "obersten Zielsetzungen unternehmerischen Handelns", insbesondere das Problem der Entscheidung bei mehrfachen Zielsetzungen,
- das Problem der Bestimmung des optimalen Produktionsflusses bei mehrstufiger Fertigung,
- das Problem der Ermittlung des optimalen Werbebudgets,
- das Problem der Bestimmung des "finanziellen Optimums".

Gutenberg wandte sich in diesem Aufsatz mit bemerkenswerter Schärfe gegen die Theorie des Satisficing als eines Versuchs, "die allgemeine Psychologie des Anspruchsniveaus auf das unternehmerische Verhalten zu übertragen"<sup>7</sup>. Nicht minder deutlich machte Gutenberg auf die Gefahren für das Fach aufmerksam, die in der Spezialisierung seiner Vertreter bestehen: "Die gegenwärtige Betriebswirtschaftslehre kennzeichnet sich durch eine sehr starke Tendenz zur Spezialisierung. So positiv diese Entwicklung auf der einen Seite zu beurteilen ist, so besteht auf der anderen Seite die Gefahr, daß sich das Objekt der Betriebswirtschaftslehre, die Unternehmung, aus dem Blickfeld der betriebswirtschaftlichen Forschung verliert. Gemeint ist hier die Unternehmung als Ganzes"<sup>8</sup>. Diese beiden "Bedenken grundsätzlicher Art",

- "daß ein betriebswirtschaftlich nicht getesteter Satz ... wissenschaftlich zu einem Konstituens modernen Unternehmensverhaltens gemacht wird" und
- daß sich ... die Unternehmung als Ganzes und als Einheit aus dem Blickfeld der betriebswirtschaftlichen Forschung verliert",

sind es, die das Vermächtnis Erich Gutenbergs an die heutige Betriebswirtschaftslehre darstellen. Es ist das methodische Vermächtnis, betriebswirtschaft-

---

<sup>6</sup> Gutenberg, E.: Über einige Fragen der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF, 36. Jg. (1966), S. 1-17.

<sup>7</sup> ebendort, S. 5.

<sup>8</sup> ebendort, S. 6.

liche Forschung zu betreiben und auf "Vulgär-Psychologie"<sup>9</sup> zu verzichten, und es ist das sachliche Vermächtnis, die "Unternehmung als Ganzes" zu erforschen.

Im folgenden möchte ich dieses Vermächtnis näher untersuchen. Die Arbeit soll die Aufgabe, die Gutenberg der Betriebswirtschaftslehre gestellt hat, beschreiben. Die Lösung, die Gutenberg für diese Aufgabe gefunden hat, soll dargestellt werden. Schließlich sollen die offenen Fragen in der Theorie Gutenbergs aufgezeigt werden.

Im zweiten Teil meines Vortrages möchte ich mich dann der Zukunft der Betriebswirtschaftslehre zuwenden. Zunächst werden einige mögliche Entwicklungstendenzen herausgearbeitet, die sehr gegensätzliche zukünftige Pfade unseres Faches darstellen. Sodann möchte ich versuchen, zwei theoretische Szenarios zu beschreiben, die nach meiner Ansicht überraschungsfreie Zukünfte unseres Faches im Sinne der Szenariotechnik sind. Ich werde zu zeigen versuchen, warum es wichtig ist, daß sich das eine Szenario als Theorie der Untersuchung im Sinne Gutenbergs durchsetzt.

## **B. Die Theorie der Unternehmung von Erich Gutenberg**

### **I. Die Aufgabe**

Erich Gutenberg hat die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, eine Theorie der Unternehmung zu entwickeln, in drei Punkten zusammengefaßt:

1. Studium des ganzen Unternehmens und Analyse der Abhängigkeiten zwischen den betrieblichen Teilbereichen
2. Aufdeckung von Gesetzmäßigkeiten zwischen den Variablen des Unternehmens
3. Anwendung betriebswirtschaftlicher und letztlich wirtschaftswissenschaftlicher Methoden der Forschung.

Das Unternehmen ist nach Gutenberg ein arbeitsteiliges System von Produktivitätsbeziehungen. Diese Produktivitätsbeziehungen beschreiben die Interdependenz der betrieblichen Teilbereiche. Die Optimierung der betrieblichen Teilbereiche erfordert die Abstimmung dieser Partialoptima auf das Unternehmens-

---

<sup>9</sup> ebendort, S. 5.

ganze. Die Lösung dieses Interdependenzproblems durch Koordination der betrieblichen Teilbereiche ist nach Gutenberg die erste Aufgabe einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung.

Die zentrale Produktivitätsbeziehung des Unternehmens kommt in der Produktionsfunktion zum Ausdruck. Sie beschreibt die gesetzmäßige Abhängigkeit zwischen den Outputvariablen als endogenen Variablen und den Inputvariablen, den Produktionsfaktoren, als den exogenen Variablen. Aus der Produktionsfunktion wird die Kostenfunktion abgeleitet. Sie beschreibt die gesetzmäßige Beziehung zwischen den Gesamtkosten des Unternehmens und seiner Outputmenge. Es ist die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, derartige gesetzmäßige Beziehungen zwischen den Variablen im Unternehmen zu erforschen und zur Grundlage von Führungsentscheidungen im Unternehmen zu machen.

Führungsentscheidungen sind letztlich Entscheidungen über die Geschäftspolitik auf lange Sicht. Es geht um Überleben und Erfolg des Unternehmens im Wettbewerb. Diese werden letztlich gemessen am Gewinn als der Differenz von Ertrag und Aufwand, den das Unternehmen erzielt. Das sind betriebswirtschaftliche Größen. Daher muß auch die Methodik der Forschung in der Betriebswirtschaftslehre eine betriebswirtschaftlich-ökonomische sein. Erkenntnisse der Individualpsychologie, der Organisationssoziologie oder auch der Marktpsychologie haben in der Betriebswirtschaftslehre nur insoweit Raum, als ihre Bedeutung für Ertrag und Aufwand der Unternehmung wissenschaftlich nachgewiesen werden kann.

## **II. Die Lösung**

### **1. Der Kombinationsprozeß**

Die Lösung der Aufgabe in der Theorie von Erich Gutenberg lautet:

1. Das Ganze der Unternehmung ist der Kombinationsprozeß
2. Die Abhängigkeiten in der Produktion werden durch die Produktionsfunktion, die Abhängigkeiten im Absatz durch die Absatzfunktion beschrieben. Die Abhängigkeiten im finanziellen Bereich des Unternehmens werden durch die Prozeßanordnung ausgedrückt.
3. Die adäquate betriebswirtschaftliche Methodik ist die der mathematischen Formulierung.

Abstrahiert man von allem "Praktisch-Organisatorischen" im Betrieb und versucht, zu den Gesetzmäßigkeiten der betriebswirtschaftlichen Prozesse vorzustoßen<sup>10</sup>, dann kommt man zum Kombinationsprozeß.

Im Kombinationsprozeß werden die Produktionsfaktoren Betriebsmittel, Werkstoffe und objektbezogene Arbeit zu einem Produkt kombiniert, das am Markt absetzbar ist. Damit ist das Wesen der Unternehmung ausgedrückt: der Kauf von Faktoren am Beschaffungsmarkt, die Kombination dieser Faktoren durch den dispositiven Faktor nach Maßgabe der Produktionsfunktion zu einem Produkt, das am Absatzmarkt Abnehmer findet, weil es ihren Wünschen entspricht, bilden ein interdependentes System von Produktivitätsbeziehungen. Im Kombinationsprozeß wird der gesamte güterwirtschaftliche Betriebsprozeß abgebildet.

Dieser Kombinationsprozeß ist ein Merkmal des Betriebes; er ist unabhängig von der jeweils geltenden Wirtschaftsordnung. Der dispositive Faktor steuert diesen Kombinationsprozeß nach den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und des finanziellen Gleichgewichts, die in jeder Wirtschaftsordnung gelten. Wenn das erwerbswirtschaftliche Prinzip das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Autonomieprinzip das finanzielle Gleichgewicht "kategorial umklammern" und wenn der Eigentümer der Produktionsmittel allein über den Kombinationsprozeß entscheidet, erhält man das Erscheinungsbild der Unternehmung, also des Betriebes in einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung.

## **2. Die betrieblichen Teilbereiche**

Der Kombinationsprozeß der Unternehmung läßt sich in die betrieblichen Teilbereiche Beschaffung, Leistungserstellung, Leistungsverwertung und Finanzen aufteilen. Planung, Organisation und Kontrolle sind die Aufgabenbereiche des dispositiven Faktors.

Damit sind die Teilbereiche bestimmt, innerhalb deren und zwischen denen Gutenberg nach Gesetzmäßigkeiten sucht.

Anders als Schmalenbach, der Unvollkommenheit der Beschaffungsmärkte unterstellte und zwischen gehemmter und ungehemmter Beschaffung unterschied, hält

---

<sup>10</sup> Vgl. Gutenberg, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Wien 1929, Vorwort.

Gutenberg die Beschaffungsmärkte für vollkommen. Die Preise für die Faktoren werden vom Markt vorgegeben. Diese Annahme hindert Gutenberg freilich nicht daran, einen großen Teil seines Werkes "Die Leistungserstellung" der Analyse der Ergiebigkeit der verschiedenen produktiven Faktoren zu widmen. In dieser Analyse wird die Interdependenz zwischen dem Beschaffungsmarkt und der Leistungserstellung beschrieben. Das Unternehmen entnimmt nicht einfach Faktoren dem Beschaffungsmarkt und setzt sie in die Produktion ein. Vielmehr ist der Einsatz der produktiven Faktoren eine unternehmerische Suche nach den Bedingungen, unter denen die am Markt beschafften Faktoren in der Leistungserstellung besonders ergiebig sind.

Leistungserstellung selbst ist für Gutenberg ein durch die Verbrauchsfunktion bestimmter ingenieurmäßig-technisch gedachter Vorgang. Gutenberg geht von einer bei gegebener Leistungsintensität linearen Technologie aus. Führt man Leistungsvariationen nach Maßgabe der Verbrauchsfunktion ein, kommt man zu einer allgemeinen nichtlinearen limitationalen Technologie der Produktionsfunktion vom Typ B. Gelegentlich haben Autoren versucht, Gutenbergs Produktionsfunktion auf den Bereich der Dienstleistungsunternehmen oder gar der Streitkräfte zu übertragen. Gutenberg selbst hat einen so allgemeinen Anspruch nie gestellt. Er hätte ihn wohl auch abgelehnt, wenn in diesen privatwirtschaftlichen oder hoheitlichen Dienstleistungsbereichen nicht eine Gesetzmäßigkeit gleichen Ranges wie die Verbrauchsfunktion gefunden werden kann. Daß auch für Dienstleistungsbetriebe das allgemeine Konzept des Kombinationsprozesses gilt, daß dort also aus bestimmten Inputs bestimmte Outputs entstehen können, ist natürlich unbestritten.

Die Leistungsverwertung als dritter betrieblicher Teilbereich geht davon aus, daß das Unternehmen seine Abnehmer am Markt sucht und an sich zu binden versucht. Während Schmalenbach einen vollkommenen Absatzmarkt unterstellte und annahm, daß alles, was ein Unternehmen produziert, auch abgesetzt werden kann, spielen in Gutenbergs "Absatz" die praktische Erfahrung wie die Auseinandersetzung mit der Theorie unvollkommener Märkte seiner Zeit eine entscheidende Rolle. Der Absatzmarkt ist unvollkommen. Das gibt dem Unternehmer die Chance, gestaltend auf die Leistungsverwertung einzuwirken. Die Produkte werden gestaltet, ihre technischen und wirtschaftlichen Eigenschaften werden durch Werbung und Verkaufsförderung herausgehoben. Die Vertriebsorganisation sichert, daß die Wünsche der Abnehmer in die Produktion einfließen und

die Erzeugnisse dem Kunden nahe gebracht werden. Die Interdependenz von Leistungserstellung und Leistungsverwertung kommt in diesen Prozessen zum Ausdruck. Der Output der Produktionsfunktion ist nicht der Abschluß eines technisch gedachten Produktionsvorgangs, der unabhängig von dem betrieblichen Teilbereich der Leistungsverwertung abläuft, sondern ist das Ergebnis eines Abstimmungsprozesses zwischen Beschaffung, Produktion und Absatz. Das Ganze des Unternehmens bleibt immer im Blick.

Das gilt auch für die Finanzierung. Bei Gutenberg gilt kein Separationstheorem, das zwar die Kapitalkosten endogenisiert, aber um den Preis der Annahme, daß Kapitalbedarf und Kapitaldeckung unabhängig voneinander geplant werden können. Die "produktbezogenen Grundprozesse" des Unternehmens bestimmen bei Gutenberg güterwirtschaftlich den Kapitalbedarf<sup>11</sup>, auf den der Kapitalfonds abgestimmt wird. Es besteht eine Interdependenz zwischen Kapitalmarkt und produktbezogenen Grundprozessen, nicht eine finanzwirtschaftliche Trennung von finanziellen und güterwirtschaftlichen Prozessen im Unternehmen.

### **3. Die Methode**

Gutenberg wollte die gefundenen Gesetzmäßigkeiten, die Abhängigkeiten der Variablen und die Interdependenzen zwischen den betrieblichen Teilbereichen methodisch streng formal beschreiben. Dies ist ihm bei der Verbrauchsfunktion und bei der doppelt geknickten Absatzfunktion auch gelungen. Bei der Beschreibung der Finanzierungsprozesse zeigten sich schon Grenzen. Hier sind die Abhängigkeiten so komplex, daß sie zwar noch mathematisch formuliert, aber nicht mehr analytisch gelöst werden konnten. Gutenberg greift hier, vor allem im 14. Kapitel seines dritten Bandes, zum methodischen Instrument der Simulation.

---

<sup>11</sup> vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 3. Band, Die Finanzen, 8. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1980, S. 19 ff.

### III. Offene Fragen

#### 1. Die Abfolge von Produktionsfunktionen

Dagegen blieb ein Problem ganz ungelöst, das Gutenberg sehr beschäftigt hat: die Erklärung der Abfolge von Produktionsfunktionen. Die Untersuchung von Investitionsentscheidungen in der Praxis<sup>12</sup> half ihm bei der Suche nach einer Lösung nach eigener Aussage<sup>13</sup> nicht weiter. Gutenberg beherrschte die kontrolltheoretischen Methoden noch nicht, mit denen dieses Problem heute auch betriebswirtschaftlich gelöst werden kann.

#### 2. Das Oligopolproblem

Gutenberg hielt auch seine Lösung des Oligopolproblems nicht für eine abschließende Lösung der Frage, wie oligopolistische Marktverbundenheit modelliert und das optimale Verhalten eines Unternehmens im engen und weiten Oligopol bestimmt werden könne. Dies ist einerseits erstaunlich, weil Gutenberg mit seinem Modell des unvollständigen Oligopols eine ganz wesentliche Bereicherung der Oligopoltheorie vorgenommen und die Basis für eine auch empirisch relevante Erklärung von Geheimwettbewerb im Oligopol gelegt hatte. Andererseits war ihm die Kritik an den Reaktionsfunktionen, mit denen Probleme oligopolistischer Marktverbundenheit seinerzeit gelöst wurden, nicht unbekannt<sup>14</sup>. Die spieltheoretischen Modelle, mit denen dieses Problem heute behandelt wird, waren seinerzeit noch zu wenig weit entwickelt, als daß sie seinen Ansprüchen hätten genügen können.

#### 3. Das Interessenproblem

Der Gutenberg'schen Theorie ist in der Zeit der Studentenrevolte in Deutschland von ideologisch motivierten Wirtschaftswissenschaftlern der Vorwurf gemacht worden, er habe eine kapitalistische Theorie der Unternehmung entwickelt.

---

<sup>12</sup> Gutenberg, E.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, Köln und Opladen 1959.

<sup>13</sup> Gutenberg, E.: Rückblicke, in: Albach, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Berlin-Heidelberg usw. 1989, S. 64 ff.

<sup>14</sup> Vgl. zu dieser Diskussion Albach, H.: Das Gutenberg-Oligopol, in: Unternehmen im Wettbewerb, Investitions-, Wettbewerbs- und Wachstumstheorie als Einheit, Wiesbaden 1991, S. 171-193, insbes. S- 171 f.

Dieser kapitalistischen Theorie wollte man die Theorie der gemeinwirtschaftlichen Unternehmung, die angeblich von Schmalenbach vertreten wurde<sup>15</sup>, oder gar eine "arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre"<sup>16</sup> gegenüberstellen. Gutenberg hat diesen Vorwurf als ein grandioses Mißverständnis seiner Theorie aufgefaßt<sup>17</sup>. Dies ist in der Tat richtig, zeigt aber auch gleichzeitig ein offenes Problem im System Gutenbergs auf. Gutenberg hat in seiner Theorie der Unternehmung die Gültigkeit des Solidaritätsaxioms unterstellt, das später von Jakob Marschall explizit formuliert und zur Grundlage seiner Teamtheorie gemacht wurde. Jeder Mitarbeiter im Betrieb verfolgt solidarisch dasselbe Ziel, nämlich das Unternehmensinteresse zu maximieren. Der dispositive Faktor, der die unternehmerischen Entscheidungen trifft, handelt wie der Einzelunternehmer. Dabei umfaßt der dispositive Faktor alle dispositiven Leistungen auf allen hierarchischen Ebenen und in allen betrieblichen Teilbereichen. Der Meister, der Springer im Produktionsprozeß einsetzt oder den Arbeitern Anweisungen gibt, ist nicht minder dispositiv tätig als die Vorstandsmitglieder, die den Investitions- und Finanzplan für das kommende Jahr beschließen. Alle verfolgen sie nicht ihre individualistischen Interessen, sondern sind sich einig in der Verfolgung des Unternehmensinteresses.

Gutenberg wußte sehr wohl, daß das Solidaritätsaxiom eine theoretische Setzung ist, die das Problem der Interessenkonflikte im Betrieb ausklammern hilft. Als Mitglied der Mitbestimmungskommission hatte Gutenberg erfahren, wie weit die Friedenspflicht des Betriebsverfassungsgesetzes trägt.

Die Aufhebung des Solidaritätsaxioms aber hätte Gutenberg zu der Frage geführt, wie Interessenkonflikte und limitationale Produktionsfunktion miteinander in einer konsistenten Theorie der Unternehmung verbunden werden können. Limitationalität heißt, daß Arbeit und Kapital so eng verbunden zusammenarbeiten, daß keinem dieser Faktoren ein partieller Grenzertrag zugerechnet werden kann.

---

<sup>15</sup> Hundt, S.: Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre, Köln 1977, S. 61 ff.

<sup>16</sup> Projektgruppe im WSI: Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre: in: WSI-Studien zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Nr. 23, Köln 1974; Koubek, N.: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre (AOEWL), Mitbestimmung und Gewerkschaftspolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 24. Jg. (1973), Heft 11; Koubek, N.: Grundelemente einer arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre, in: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes GmbH (WSI) (Hrsg.): WSI-Studien zur Wirtschafts- und Sozialforschung, Nr. 24, WSI-Forum am 6. und 7. Juni 1973, Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, Köln 1973, S. 69 ff.

<sup>17</sup> Albach, H: Organisations- und Personaltheorie, in: Koch, H. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie. Erich Gutenberg zum 85. Geburtstag, Wiesbaden 1982, S. 1-22. insb. S. 5f.

Verhalten sich die Menschen im Betrieb je im eigenen Interesse optimal, dann ist bei gegebener Produktionsfunktion solidarisches Verhalten die erstbeste Lösung.

Die Aufhebung des Solidaritätsaxioms führt also entweder zur Vernachlässigung der Technologie, wie es in der Principal-Agent-Theorie oder in der Theorie unvollständiger Verträge geschieht, oder sie führt zur Transaktionstheorie, die Interessenkonflikte in Transaktionskosten des Interessenausgleichs umformt und über die Transaktionskosten die Entscheidung über die Produktionsfunktion beeinflusst.

Gutenberg nahm diese neueren Entwicklungen wahr, konnte sie aber nicht mehr befriedigend in seine Theorie der Unternehmung integrieren. Die Erkenntnis, daß die Lösung der offenen Fragen in seiner Theorie der Unternehmung möglicherweise auch eine grundsätzliche Neuformulierung der Theorie notwendig machen würde, war wohl auch der Grund dafür, daß Gutenberg Bearbeitungen seiner drei Bände nach seinem Tode nicht wünschte.

## **C. Die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre**

### **I. Vorbemerkung**

So ist die Frage berechtigt: "Quo Vadis, Betriebswirtschaftslehre?"<sup>18</sup> Wie sieht die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre aus? An Versuchen zu einem "Paradigmawechsel" in der Betriebswirtschaftslehre hat es seit dem Erscheinen der "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" wirklich nicht gefehlt. Die entscheidungsorientierte<sup>19</sup>, die systemorientierte<sup>20</sup>, die verhaltensorientierte<sup>21</sup> und die handlungsorientierte<sup>22</sup> Betriebswirtschaftslehre sind vier solcher Entwürfe. Es

---

<sup>18</sup> Albach, H.: Quo Vadis Betriebswirtschaftslehre?, in: Verband der Chemischen Industrie (Hrsg.): 150. Sitzung des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses, Krefeld 1985, S. 21-42.

<sup>19</sup> Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 9-71; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

<sup>20</sup> Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern/Stuttgart 1968, 3. Aufl. 1972.

<sup>21</sup> Schanz, G.: Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen 1977.

<sup>22</sup> Koch, H.: Die Bedeutung der handlungstheoretischen Konzeption für die betriebswirtschaftliche Theorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1981), S. 699-710.

gibt noch mehr. Mit ihnen hat sich Gutenberg selbst noch auseinandergesetzt<sup>23</sup>. Die vertragstheoretische und die institutionenökonomische Erweiterung der mikroökonomischen Theorie der Firma einerseits<sup>24</sup> und die Managementlehre andererseits<sup>25</sup> haben in der deutschen Betriebswirtschaftslehre Anhänger gefunden. Für viele Betriebswirte bildet jedoch die Theorie der Unternehmung von Erich Gutenberg nach wie vor das theoretische Fundament, auf dem sie weiter bauen<sup>26</sup>. Eine Prognose der Zukunft der Betriebswirtschaftslehre ist daher nicht leicht. Ich möchte daher zunächst einige "crossroads" der Entwicklung aufzeigen und dann zwei Szenarios möglicher Entwicklungen beschreiben.

## II. Gegensätzliche Entwicklungstendenzen

### 1. Die Tendenz zur Zersplitterung

Der Prozeß wissenschaftlicher Forschung ist ein arbeitsteiliger Prozeß. Die Tendenz zur Spezialisierung in unserem Fach schreitet weiter voran. Diese Tendenz ist unausweichlich. Sie kann aber auch zu dem führen, was Gutenberg die "Zersplitterung" des Faches nannte. Es ist nicht auszuschließen, daß die Spezialisierung dazu führt, daß das Ganze, die Theorie der Unternehmung, aus dem Blick gerät. Fachliche Isolierung der speziellen Betriebswirtschaftslehren ist eine denkbare Tendenz. Soweit dann diese speziellen Betriebswirtschaftslehren Ganz-

---

<sup>23</sup> Gutenberg, E.: Die Allgemeine Theorie der Unternehmung, in: Albach, H.: Zur Theorie der Unternehmung, Schriften und Reden von Erich Gutenberg aus dem Nachlaß. Berlin-Heidelberg usw. 1989, S. 157-203.

<sup>24</sup> Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Wiesbaden 1996; Sadowski, D.: Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Zur ökonomischen Theorie der Personalbeschaffung und Bildungsplanung im Unternehmen, Stuttgart 1980.

<sup>25</sup> Kieser, A., Kubicek, H.: Organisation, 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, New York 1983; Macharzina, K., Rosenstiel, L.v.: Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung (Kontaktseminar - Schriften zur Fortbildung in Betriebswirtschaft, Unternehmensführung und Verwaltung, Bd. 1), Wiesbaden 1974; Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie, Berlin, New York 1984; Steinmann, H., Schreyögg, G.: Unternehmenskultur, in: Gabler-Verlag (Hrsg.): Management heute: ein Lesebuch, Wiesbaden 1991, S. 11-34; Simon, H.: Simon für Manager, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1991; Staehle, W.H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 4. neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 1989.

<sup>26</sup> Fandel, G.: Produktion 1. Produktions- und Kostentheorie, Berlin-Heidelberg usw. 1991, 3. neubearbeitete Auflage; Brockhoff, K.: Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle, München, Wien 1988.; Kistner, K.-P., Steven, M.: Produktionsplanung, Heidelberg 1990; Doland, R.J., Simon, H.: Power Pricing. How Managing Price Transforms the Bottom Line, New York 1996; Adam, D.: Produktionsmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden 1997.

heitsansprüche erheben, also z.B. das Controlling zu einer allgemeinen Führungstheorie der Unternehmung ausbauen<sup>27</sup> oder die Logistik zu einer allgemeinen Prozeßtheorie der Unternehmung weiterentwickeln wollen<sup>28</sup>, ist das begrüßenswert, weil es den Wunsch nach Bezug zur allgemeinen Theorie der Unternehmung erkennen läßt. Nicht jeder Vertreter einer solchen speziellen Betriebswirtschaftslehre mag einen solchen ganzheitlichen Anspruch vertreten.

Die Tendenz zur Zersplitterung des Faches und die Tendenz, einen engeren Bezug zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre<sup>29</sup> herzustellen, sind also zwei gegensätzliche Tendenzen.

## 2. Die Tendenz zur Praxisorientierung

Die Tendenz zur Spezialisierung ist in der Betriebswirtschaftslehre nicht nur ein wissenschaftsimmanenter Prozeß. Sie resultiert auch aus dem Bemühen um Praxisnähe. Man kann eben nicht betriebswirtschaftliche Steuerlehre unterrichten, ohne auch Unternehmen steuerlich zu beraten. Man kann nicht Investitionstheorie lehren, ohne auch in Unternehmen Systeme der Investitionsrechnung einzurichten. Man kann nicht über Führungsorganisation im Unternehmen forschen,

---

<sup>27</sup> Weber, J., Brettel, M., Schäffer, U.: Gedanken zur Unternehmensführung, unveröffentlichtes Manuskript, Vallendar 1996; Weber, J., Brettel, M., Großklaus, A., Hamprecht, M., Rösch, B.E., Schäffer, U.: Grundgedanken zur Entwicklung einer Theorie der Unternehmensführung, WHU-Forschungspapier Nr. 30/Mai 1995, Vallendar 1995.

<sup>28</sup> Wildemann, H.: Die modulare Fabrik. Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, München 1988; Wildemann, H.: Fertigungsstrategien - Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung, München 1993.

<sup>29</sup> Elschen, R.: Was ist das Allgemeine in der "Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre"?, in: Elschen, R., Siegel, Th., Wagner, F.W. (Hrsg.): Unternehmenstheorie und Besteuerung, Festschrift zum 60. Geburtstag von Dieter Schneider, Wiesbaden 1995, S. 203-227; Albach, H.: (Diskussionsleitung): Erwartungen an eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht von Forschung und Lehre, Podiumsdiskussion, in: Adam, D., Backhaus, K., Meffert, H., Wagner H. (Hrsg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 137-180; Backhaus, K.: "Was heißt und zu welchem Ende studiert man ...." Allgemeine Betriebswirtschaftslehre? in: Delfmann, W. (Hrsg.): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Helmut Koch zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 33-50.

ohne an Hauptversammlungen teilzunehmen<sup>30</sup> oder Erfahrungen im Aufsichtsrat von Unternehmen gesammelt zu haben<sup>31</sup>.

Die Tendenz zur Praxisorientierung kann aber auch dazu führen, daß die wissenschaftliche Motivation solcher Tätigkeiten einer Beratermentalität weicht. Die Frage nach dem Warum, nach den Gesetzmäßigkeiten im Unternehmen tritt zurück hinter die Frage: Welche Grundsätze des Verhaltens haben in der Praxis zu Erfolg geführt?<sup>32</sup> March und Simon haben diese Form wissenschaftlicher Betätigung als "Folklore" bezeichnet<sup>33</sup>.

Die Tendenz des Faches, zur Beratungslehre zu werden, und die Tendenz in unserer Disziplin, die Theorie rigoros als wissenschaftliche Erklärungs- und Entscheidungstheorie weiterzuentwickeln, sind nach meinem Verständnis zwei gegensätzliche Entwicklungstendenzen unseres Faches.

### 3. Die Tendenz zum Praxisverlust

Neben einer Tendenz zur Praxisorientierung ist in der Betriebswirtschaftslehre auch eine Tendenz zum Praxisverlust zu erkennen. Man mag die mit dem Wunsch nach Annäherung an amerikanische Business Schools identifizieren, die andere dagegen mit der Annäherung an amerikanische Departments of Economics erklären. Eine stärkere Hinwendung zur modernen mikroökonomischen Theorie

---

<sup>30</sup> Wenger, E., Knoll, L., Knoesel, J.: Der systematische Besuch von Hauptversammlungen im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Hochschulausbildung, in: Elschen, R., Siegel, Th., Wagner, F.W. (Hrsg.): Unternehmenstheorie und Besteuerung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Dieter Schneider, Wiesbaden 1995, S. 747-774;.

<sup>31</sup> Bernhardt, B.: Doppel- und Verbundmandate in Konzern, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg. (1996), H. 8, S. 899-908; Bernhardt, W.: Keine Aufsicht und schlechter Rat? Zum Meinungsstreit um deutsche Aufsichtsräte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), S. 1341-1350; Bernhardt, W.: Aufsichtsrat - die schönste Nebensache der Welt. Defizite für eine effiziente AR-Tätigkeit, in: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht 159 (1995), S. 310-32.

<sup>32</sup> Peters, T.J., Waterman, R.H.: In Search of Excellence, New York 1982; Simon, H: Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies, Boston, Mass., 1996. Auf den unwissenschaftlichen Charakter eines derartigen Vorgehens weist Gellhorn eindrücklich hin. Vgl. Gellhorn, E.: The Practical Uses of Economic Analysis: Hope versus Reality, in: Fox, E.M., Halverson, J.T. (Hrsg.): Collaborations among Competitors, Antitrust Policy and Economics, Chicago, 1991, S. 145-157. Intuitive Meßinstrumente erwiesen sich schnell als ungeeignet zur Prognose des Erfolges. So waren schon zwei Jahre nach dem Erscheinen der ersten Liste der exzellenten Unternehmen ein Drittel der Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Andererseits: das Sechseckkriterium hat sich durchaus bewährt. Aber auch hier gibt es Wechsel in der Rangstelle. Das sollte freilich nicht verwundern.

<sup>33</sup> March, J.G., Simon, H.A.: Organizations, New York, London 1958.

sollte dabei durchaus nicht als ein Problem der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet werden. Erich Gutenberg hat die Verbindung mit der Mikrotheorie in seiner Theorie der Unternehmung gesucht und gefunden. Aber seine Fundierung in der betrieblichen Praxis hat ihn davor bewahrt, Modelle ohne empirische Fundierung zu entwickeln. Dies ist in der mikroökonomischen Theorie nicht durchgängig der Fall. Die Informationsökonomie geht z.B. von der Annahme asymmetrisch verteilter Information aus. Im Gegensatz zur Teamtheorie wird nun aber aus den unterschiedlichen Präferenzen von Menschen opportunistisches Verhalten und damit die Bereitschaft von Menschen im Betrieb abgeleitet, asymmetrische Information zum eigenen Vorteil und zu Lasten des Vorgesetzten oder Mitarbeiters auszunutzen<sup>34</sup>. Eine solche Annahme ist nicht anders als die Vorstellung von Solidarität oder Gleichgewicht ein theoretischer Grenzfall. Wenn sich daran die Frage nach den institutionellen Vorkehrungen anschließt, die die nachteiligen Folgen solchen Verhaltens ausschließen, und wenn geprüft wird, wie weit die in der Praxis getroffenen institutionellen Regelungen dem entsprechen, bleiben der praktische bzw. der empirische Bezug des theoretischen Modells gewahrt. Wenn aber aus dem Unterschied zwischen der praktischen Regelung und der theoretisch gefundenen second-best-Lösung nicht die Schlußfolgerung gezogen wird, die Voraussetzung opportunistischen Verhaltens sei falsch, sondern vielmehr gefolgert wird, die institutionelle Regelung in der Praxis müsse verändert werden<sup>35</sup>, dann kommt darin doch eine Tendenz zur Aufgabe des Praxisbezuges zum Ausdruck. Wenn gar theoretische Modelle tautologisch formuliert werden, dann ist der Praxisverlust manifest<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Ein anderes Beispiel ist die Theorie der Kreditbeziehung in der Principal-Agent-Theorie. Hier wird unterstellt, daß der Kreditnehmer einen Kreditvertrag schließt, in dem er sich zu einer bestimmten Verwendung des Kredits verpflichtet. Anschließend führt er das Geld einer anderen risikoreicheren Verwendung zu in der Annahme, daß der Kreditgeber seine Handlungen nicht beobachten könne. Dies wissend, versucht der Kreditgeber, von vornherein eine vertragliche Regelung zu finden, die das Risiko opportunistischen Verhaltens des Kreditnehmers minimiert. Natürlich ist es empirisch verfehlt, nach einem solchen Vertrag in der Praxis zu suchen, weil es andere institutionelle Regelungen gibt, die das Risiko eines nicht vertragsgemäßen Verhaltens ausschließen.

<sup>35</sup> Der Transaktionskostentheorie ist der Vorwurf gemacht worden, sie sei eine Lehre zur ökonomischen Rechtfertigung des Status quo. Hier wird nicht Bestehendes gerechtfertigt, sondern nur verlangt, die Voraussetzung opportunistischen Verhaltens empirisch abzusichern.

<sup>36</sup> Man mag sich angesichts dieser gegenwärtig durchaus erkennbaren Tendenzen an die Kritik von Hans Albert an der mikroökonomischen Theorie der fünfziger Jahre erinnern fühlen. Vgl. Albert, H.: Wissenschaft und Politik - Zum Problem der Anwendbarkeit einer wertfreien Sozialwissenschaft, in: Probleme der Wissenschaftstheorie. Festschrift für Victor Kraft, Wien 1960, S. 201-232, insb. S. 222; Albert, H.: Ökonomische Ideologie und politische Theorie, Göttingen 1954, passim; Albert, H.: Das Werturteilsproblem im Lichte der logischen Analyse, in: Zeitschrift ges. Staatswiss.

### III. Szenarios der zukünftigen Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre

#### 1. Das Konfliktmodell

Im folgenden wollen wir davon ausgehen, daß das Fach durch eine allgemeine Theorie der Unternehmung vor Zersplitterung bewahrt, daß das wissenschaftliche Bemühen um eine rigorose Erklärungs- und Entscheidungstheorie stark bleibt, und daß der Wille, empirisch testbare Hypothesen aus der theoretischen Modellformulierung abzuleiten und an dem Praxisbefund zu überprüfen, nicht schwächer ist als in den Naturwissenschaften. Auf dieser Basis werden im folgenden zwei Szenarios der zukünftigen Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre behandelt, die als

- das Konfliktmodell und
- das Harmoniemodell

bezeichnet seien.

#### 1.1. Die Unternehmensorganisation

Das Konfliktmodell sieht das Unternehmen als ein Netz von Verträgen<sup>37</sup>. In Verträgen werden Interessengegensätze geregelt. Da die Verträge unvollständig sind, kommt es im und mit dem Unternehmen immer wieder zu Konflikten. Der Konflikt und seine Regelung sind das Kernstück dieser Theorie der Unternehmung.

Die Theorie baut auf der Erkenntnis auf, daß arbeitsteiliges Wirtschaften sinnvoll ist. Arbeitsteilige Tätigkeiten führen aber auch zur Identifikation mit der Partialaufgabe. Aus dieser Identifikation erwachsen Partialziele. Die Verfolgung von Partialzielen führt zu Konflikten zwischen den Agenten in der Wirtschaft. Die notwendige Koordination der verschiedenen Teilaktivitäten erfordert Konfliktbewältigung. Dies verursacht Konfliktbewältigungskosten. Diese sind unter-

---

1/2, 1956; Albert H.: Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 93. Jg., 1957.

<sup>37</sup> Vgl. Hart, O.: Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, in: Williamson, O., Winter, S.G.: The Nature of the Firm, New York 1991, Chapter 9, S. 138-158; Hart, O.: Firms, Contracts, and Financial Structure, Oxford 1995; Hart, O.: An Economist's Perspective on the Theory of the Firm, in: Columbia Law Review, 89 (Nov. 1989), S. 1757-1774. Siehe auch Demsetz, H.: Ownership, Control, and the Firm, The Organization of Economic Activity, Vol. I., New York 1988; besonders Kapitel 7, 9 und 11.

schiedlich je nach dem, ob die Koordination mit staatlicher Macht durch Gesetz, mit privater Macht durch Anweisung der Unternehmensleitung oder durch Vertrag mit garantierter Sanktion bei Vertragsverletzung durchgesetzt wird. Das optimale institutionelle Arrangement für diese gesellschaftliche Koordinationsaufgabe zu finden, ist nicht Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre. Eine Theorie der Unternehmung aber muß die Ausübung von privater Herrschaft im Unternehmen und die Koordination zwischen Partnern, die nicht unter der einheitlichen Leitung eines Unternehmens stehen, durch koordinationspolitische Instrumente erklären. Sie muß innerhalb des gesetzlichen und kulturellen Rahmens die optimale Kombination der Koordinationsformen bestimmen.

Dies ist zunächst und vor allem ein Problem der corporate governance. Wenn eine Arbeitsteilung zwischen Eigentümern eines Unternehmens und Managern vorgenommen wird, dann müssen die Interessen dieser beiden Gruppen koordiniert werden. Das ist keine triviale Aufgabe. Da weder die Mitglieder der Gruppe der Eigentümer noch die Mitglieder der Gruppe der Manager übereinstimmende Interessen verfolgen, handelt es sich um ein Modell mit vielen Prinzipalen und vielen Agenten. Ansätze dazu liegen vor<sup>38</sup>. Sie als praxisrelevant zu bezeichnen, wäre ein overstatement.

Die Gruppe der Prinzipale ist bisher als die der Eigentümer des Unternehmens angenommen worden, die die Leitung an Manager delegieren. Bei großen Unternehmen üben die Eigentümer vielfach nicht selbst die Kontrolle über die Agenten aus, sondern delegieren sie an ein Gremium, das Board oder den Aufsichtsrat. Während im amerikanischen Board nur Vertreter der Anteilseigner mit weitreichenden Vollmachten der Unternehmenssteuerung sitzen, sind im deutschen Aufsichtsrat Vertreter der Anteilseigner mit beschränkten Mitwirkungsrechten und Vertreter der Arbeitnehmer zu finden. Der Interessenkonflikt erweitert sich mithin in Deutschland auf den Konflikt zwischen Eigentümern und Aufsichtsrat einerseits und zwischen Anteilseignern und Arbeitnehmervertretern andererseits. Der Vorstand des Unternehmens ist Agent des Aufsichtsrats und Prinzipal der

---

<sup>38</sup> Multiple Principals werden behandelt von Arrow, K.J.: The Economics of Agency, Kapitel 2, in: Pratt, J.W., Zeckhauser, R.J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, Mass., 1985, S. 42 f.; Spence, A.M.: Market Signalling: Information Transfer in Hiring and Related Processes, Cambridge 1973; Rothschild, M., Stiglitz, J.E.: Equilibrium in Competitive Insurance Markets, in: Quarterly Journal of Economics, 80 (1977), S. 629-649; Riley, J.G.: Competitive Signalling, in: Journal of Economic Theory, 10 (1975), S. 174-186. Multiple Agents werden behandelt von Arrow, K.J.: The Economics of Agency, a.a.O.; Holmström, B.: Moral Hazard in Teams, in: Bell Journal of Economics, 13 (1982), S. 324-340.

Mitarbeiter. Diese wiederum verstehen sich als Prinzipale ihrer Agenten im Aufsichtsrat. Der Vorstand ist mithin gleichzeitig Prinzipal und Agent der Arbeitnehmer. Diese spezifisch deutsche Situation ist der Kern der Auseinandersetzung um das deutsche System der corporate governance. Sie ist im größeren Zusammenhang des globalen Wettbewerbs der Systeme zu führen. Das ist Aufgabe der Organisationstheorie als eines integralen Bestandteils der Theorie der Unternehmung.

## 1.2. Bilanztheorie

Die Konflikte verschärfen sich, wenn sie nicht nur auf unterschiedlichen Präferenzen der beteiligten Akteure, sondern auch auf tatsächlicher oder vermuteter Informationsasymmetrie beruhen. Die Analyse dieser Konflikte setzt voraus, daß die Informationsinstrumente des Unternehmens endogenisiert werden. Das wichtigste Informationsinstrument ist der Jahresabschluß mit den Zwischenberichten. Häufigkeit der Zwischenberichte und Informationsgehalt des Jahresabschlusses sind die Variablen, deren Auswirkungen auf die Transaktionskosten der Konfliktregelung zu untersuchen sind. Mit Recht ist daher die Bilanztheorie zu einem wichtigen Bestandteil der Principal-Agent-Theorie und damit der Organisationstheorie geworden<sup>39</sup>.

In Deutschland und Europa besteht eine Tendenz, die Berichterstattung von Vorstand und Aufsichtsrat an die Eigentümer des Unternehmens rechtsformunabhängig zu verbessern. Dies ist das Ergebnis einer isolierten Bilanzbetrachtung. Versteht man die Bilanztheorie dagegen als integralen Bestandteil einer Theorie der Unternehmung in der Zukunft, dann folgt aus der unterschiedlichen Gestaltung von Leitungs-, Mitwirkungs- und Einwirkungsrechten der Eigentümer in Abhängigkeit von der Rechtsform auch, daß eine unterschiedliche Gestaltung der Berichterstattung an die Eigentümer sinnvoll ist. Es ist schon früher argumentiert worden<sup>40</sup>, daß die Berichterstattung bei einer GmbH anders zu handhaben sei als bei einer Aktiengesellschaft, weil die Gesellschafter einer GmbH bei der Mitwir-

---

<sup>39</sup> Mattessich, R.: *Modern Accounting Research: History, Survey and Guide*, University of British Columbia 1984; Wagenhofer, A.: *Informationspolitik im Jahresabschluß - Freiwillige Informationen und Strategische Bilanzanalyse*, Heidelberg 1990.

<sup>40</sup> Albach, H.: *Betriebswirtschaftslehre und Bilanzrecht*, in: Raiser, L., Sauer mann, H., Schneider, E. (Hrsg.): *Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaften zur Rechtswissenschaft, Soziologie und Statistik*, in: *Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Band 33*, Berlin 1964, S. 142-153.

kung besser und beim Ausscheiden schlechter gestellt sind als die Aktionäre einer Aktiengesellschaft. Folglich könne der Jahresabschluß bei der GmbH eine niedrigere Ausschüttungssperre als bei einer Aktiengesellschaft vorsehen. Eine bestimmte gesetzliche Konfliktregelung durch unterschiedliche Rechtsformen sollte mithin eine unterschiedliche Konfliktregelung durch Publizität zur Folge haben. Dies wird nur sichtbar, wenn Organisationstheorie und Bilanztheorie als zwei Bestandteile eines Konfliktmodells der Unternehmung gesehen werden.

### 1.3. Finanzierungstheorie

Nun läßt sich die gegenwärtige Diskussion um die Bilanzierung nach deutschem Publizitätsrecht und amerikanischen GAAP nicht gut auf den Konflikt zwischen der Ausgestaltung unterschiedlicher Publizitätsvorschriften in Abhängigkeit von unterschiedlichen Rechtsformen reduzieren. In den USA sind die Einwirkungsmöglichkeiten der Aktionäre auf den Ausschüttungsbeschluß größer als in Deutschland. Die Möglichkeiten des Austritts der Aktionäre aus ihrer Gesellschaft sind in den USA eher besser als in Deutschland. Daraus folgt, daß die Abschlagszahlungen auf den Totalgewinn, welche die Aktionäre jährlich erhalten, in den USA kleiner sein müßte als in Deutschland, die Ausschüttungssperre folglich höher. Das Gegenteil ist der Fall. Der Gewinn amerikanischer Unternehmen wird im allgemeinen höher ausgewiesen als in Deutschland.

Der Grund liegt nicht in "falscher" oder "richtiger" Ermittlung des Jahresüberschusses. Der Grund liegt in der asymmetrischen Information der Anleger über die unterschiedlichen gesetzlichen Publizitätsnormen. Ein deutscher Anleger kann die price-earnings-ratio eines amerikanischen Unternehmens schlecht mit der eines deutschen Unternehmens vergleichen, wenn die earnings nach unterschiedlichen Bilanzierungsvorschriften berechnet werden. Er wird es also vorziehen, einen Vergleich auf der Basis des deutschen Publizitätsrechts vorzunehmen. Umgekehrt hat ein amerikanischer Pensionsfonds offenbar Schwierigkeiten, die price-earnings-ratio oder den Verschuldungsgrad eines amerikanischen Unternehmens mit den entsprechenden Kennzahlen einer deutschen Aktiengesellschaft zu vergleichen, wenn die Finanzanalysten des Pensionsfonds nur die GAAP kennen, nicht dagegen die deutschen Ausweis- und Bewertungsvorschriften verstehen, ganz zu schweigen von deutscher Bilanztheorie. Da das Interesse der Kapitalnehmer auf einem globalen Kapitalmarkt an den Geldern eines amerikani-

schen Pensionsfonds größer ist als an den Mitteln eines deutschen Aktionärs, beseitigen sie die asymmetrische Information des amerikanischen Pensionsfonds und muten dem deutschen Aktionär zu, sich um ein Verständnis der GAAP oder vielleicht der IAS zu bemühen. Die Bilanztheorie als Teil der Theorie der Unternehmung muß die Auswirkungen unterschiedlicher Bilanzierungsvorschriften auf die Transaktionskosten der Kapitalbeschaffung untersuchen und ein transaktionskostenminimales Publizitätsrecht entwickeln.

Dies geht offenbar nicht ohne Berücksichtigung der Kapitalmarkttheorie. Die internationalen Kapitalflüsse werden nicht nur durch die Informationen bestimmt, welche die Unternehmen über ihre Performance in der Vergangenheit im Rahmen von Zwischenberichten und Jahresabschlüssen vorlegen. Sie werden auch durch Berichte über Forschungsergebnisse der Unternehmen und Absatzerfolge - positiv - oder über Schwierigkeiten bei Abnehmern und über Prozesse aus Produkthaftung - negativ - beeinflußt.

Auch Informationen über Ausgaben von Vorständen, die weniger betrieblich als privat veranlaßt sein könnten, also Informationen über agency-costs, wirken sich negativ auf die Aktienkurse und damit auf die Kosten der Kapitalbeschaffung aus. Derartige agency-costs mögen in einem bankenorientierten System leichter zu kontrollieren sein als in einem kapitalmarktorientierten System. Sie mögen sich in einem Universalbanksystem schneller in entsprechende Signale für die Kontrolleure der Bank umsetzen lassen als in einem Trennbanksystem. Im Rahmen eines Konfliktmodells des Unternehmens muß daher auch die Kapitalmarktorganisation endogenisiert werden. Derartige Kapitalmarktmodelle bauen auf der Voraussetzung auf, daß ein tiefes Mißtrauen der Bank gegenüber dem Unternehmen berechtigt ist, weil dessen wirtschaftliche Interessen grundsätzlich andere sind als die des Unternehmens, und daß es komplexer und teurer institutioneller Vorkehrungen bedarf, um diese unterschiedlichen Interessen effizient zu koordinieren.

#### 1.4 Humankapitaltheorie

Wichtige Signale für die Beurteilung eines Unternehmens am Kapitalmarkt sind die personellen Wechsel in den Führungsgremien. Die Kurssteigerung der VW-

Aktie, die nach dem Ausscheiden von Lopez eintrat<sup>41</sup>, war sicherlich der kombinierte Effekt aus der Erleichterung am Kapitalmarkt darüber, daß damit das Prozeßrisiko beseitigt und ein möglicher zukünftiger außerordentlicher Aufwand vermieden war, und aus dem Bedauern am Kapitalmarkt darüber, daß ein Mann ausgeschieden war, der den Gewinn aus der ordentlichen Geschäftstätigkeit von VW nachhaltig positiv beeinflußt hatte. Allgemeiner gewendet: die Finanzierungsmöglichkeiten des Unternehmens hängen vom Humankapital des Unternehmens ab. Die Konflikttheorie versteht das Humankapital eines Unternehmens als ein System von Verträgen, mit denen die unterschiedlichen Mitglieder des Humankapitals ihre unterschiedlichen Interessen regeln. Karrieremöglichkeiten, Leistungsentlohnung, selektive Information, Zugang zu Fortbildungsmaßnahmen und vieles andere schaffen Wettbewerb unter den Mitgliedern des Humankapitals und verschärfen damit die Interessenkonflikte. Der Abschluß von impliziten Verträgen durch den Vorstand mag die Wahrscheinlichkeit von Konflikten mit Betriebsrat und Mitarbeitern mindern, gleichzeitig erhöhen sich aber die Transaktionskosten der Koordination<sup>42</sup>. Die Humankapitaltheorie wird damit zu einem integralen Bestandteil des Konfliktmodells der Unternehmung.

### 1.5. Marketingtheorie

In der Marketingtheorie findet, so möchte man meinen, das Konfliktmodell seine klarste Ausprägung. Die Interessengegensätze zwischen Lieferanten und Unternehmen und zwischen Unternehmen und Kunden sind evident. An diesem Interessengegensatz hat sich das Kaufrecht im speziellen und das Vertragsrecht im besonderen entwickelt. Die Theorie unvollständiger Verträge beruht letztlich auf der Analyse von langfristigen Kaufverträgen. Das Problem der asymmetrischen Information ist nicht nur am Versicherungsmarkt untersucht worden, sondern bildet die theoretische Basis für den Beweis des Marktversagens auf dem Markt für Gebrauchtwagen. Und doch: in der Marketingtheorie haben sich am ehesten die Grenzen des Konfliktmodells gezeigt. Geschäftsbeziehungen kann man nicht

---

<sup>41</sup> Lopez schied am 29. November 1996 aus. Der Kassakurs sank daraufhin von 613 auf 594 Punkte. Das ist wohl der direkte Effekt der Nachricht vom Ausscheiden von Lopez. Als am 10.1.1997 dann die außergerichtliche Einigung zwischen Opel und VW als Folge des Ausscheidens von Lopez bekannt gegeben wurde, stieg der Kassakurs von 666 auf 705. Das "Bedauern" kostete also 19 Punkte, die "Erleichterung" brachte 39 Punkte. Der Nettoeffekt war also mit 20 Punkten positiv.

<sup>42</sup> Pull, K.: Übertarifliche Entlohnung und freiwillige betriebliche Leistungen: Personalpolitische Selbstregulierung als implizite Verhandlung, München und Mehring 1996

auf Verträgen aufbauen, die dem Geschäftspartner von vornherein unterschiedliche Interessen mit der Bereitschaft, unterschiedliche Informationen im eigenen Interesse zum Schaden des Partners auszubeuten, unterstellen. Die Basis von Geschäftsbeziehungen ist Vertrauen. Vertrauen aber heißt nichts anderes als Erkenntnis der Gemeinsamkeit von Interessen<sup>43</sup>.

## 1.6. Zusammenfassung

Das Konfliktmodell sieht das Unternehmen als ein Netz von Verträgen. In Verträgen werden Interessengegensätze geregelt. Da die Verträge unvollständig sind, kommt es im und mit dem Unternehmen immer wieder zu Konflikten. Der Konflikt und seine Regelung - sind das Kernstück dieser Theorie der Unternehmung.

Konflikte und die vorausschauende, leider immer wieder enttäuschte Hoffnung, sie durch Verträge regeln zu können, gibt es in allen Teilbereichen der Unternehmung.

Im Vordergrund des Konfliktmodells steht der Konflikt zwischen Eigentümern und Managern, denen die Eigentümer die Leitung delegiert haben in der Hoffnung, daß diese ihre Ziele besser erreichen könnten als sie selbst. Da die Eigentümer die Manager aber bei der Ausführung ihrer Aufgabe nicht beobachten können, unterstellen die Eigentümer den Managern, daß sie diese Situation asymmetrisch verteilter Information zu ihrem eigenen Vorteil ausnutzen. Sie suchen deshalb nach Vertragsformen, die gewährleisten, daß sie von den Managern nicht betrogen werden.

Diese Angst vor Übervorteilung als Folge asymmetrischer Information erfaßt im Konfliktmodell wie ein Krebsgeschwür alle Teile des Unternehmens. Der Kunde weiß um seine begrenzte Fähigkeit, komplexe technische Produkte wirklich beurteilen zu können, und befürchtet, daß ihm "Zitronen" angedreht werden. Der Kreditgeber glaubt, daß der Unternehmer, hat er erst einmal den Kredit, damit

---

<sup>43</sup> Vgl. hierzu auch: Güth, W., Kliemt, H.: Menschliche Kooperation basierend auf Vorleistungen und Vertrauen. Eine evolutionstheoretische Betrachtung, in: Herder-Dorneich, P., Schenk, K.-E., Schmidtchen, D.: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 12. Band, Tübingen 1993, S. 253-284; Güth, W., Kliemt, H.: Competition or Co-Operation: On the Evolutionary Economics of Trust: Exploitation and Moral Attitudes, in: Metroeconomica, Band 45 (1994), S- 155-187; Krelle, W.: Ethik lohnt sich auch ökonomisch. Über die Lösung einer Klasse von Nicht-Nullsummenspielen, in: Kistner, K.-P., Schmidt, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik, Wiesbaden 1991, S. 1-15.

leichtfertig und jedenfalls anders als verabredet umgeht. Der Kreditgeber unterstellt sogar, daß es sehr riskante Verwendungen sind, weil Eigentümer und Manager nur beschränkt haften und durchaus bereitwillig das Risiko in Kauf nehmen, daß die Gläubiger um ihr Geld geprellt werden. Dagegen hilft letztlich auch eine deutliche Übersicherung der Kredite nicht.

Wenn das Unternehmen die asymmetrische Information beseitigen würde, wären die Risiken natürlich kleiner. Aber wie kann man als Außenstehender der Information des Unternehmens trauen, wenn schon der Gesetzgeber, vor allem der deutsche, große Verschleierungsmöglichkeiten eröffnet? Da ist der Übergang auf GAAP schon besser, denn sie gewähren zumindest die Chance, das Geld, das dem Unternehmen in kaum zu rechtfertigendem Vertrauen überlassen worden ist, schneller zurückzuholen, als das nach deutschem Bilanzrecht der Fall ist.

Nicht nur die Manager des Unternehmens leisten sich auf Kosten der Eigentümer, Banken und Kunden alle die Annehmlichkeiten des Lebens, die in der Theorie als *agency costs* bezeichnet zu werden pflegen. Auch die Mitarbeiter sind von diesem Wunsch nach individueller Selbstverwirklichung auf Kosten anderer erfaßt. Sie lassen sich ihren Lohn bezahlen und legen sich während der Arbeitszeit auf die faule Haut, besonders dort, wo man sie dabei nicht beobachten kann und wo Gruppenarbeit gepflogen wird, was bedeutet, daß der Ertrag des einzelnen Mitarbeiters zum Gruppenergebnis nicht beobachtbar ist.

So durchzieht Mißtrauen alle Teilbereiche des Unternehmens, und alle Beteiligten sind vollauf damit beschäftigt, anreizverträgliche Verträge auszuhandeln, die das Mißtrauen in den Grenzen halten, die einen Zusammenbruch des Gesamtsystems gerade noch verhindern.

Die Vertreter des Konfliktmodells mögen diese zusammenfassende Charakterisierung als eine Karikatur ihres wissenschaftlichen Anliegens empfinden. Ich bin aber weit davon entfernt, die Vertragstheorie in Bausch und Bogen abzulehnen. Man sollte auch nicht aus einer neuen theoretischen Entwicklung einen Strohmännchen basteln, auf dem man dann mit Genuß herumschlägt, um das eigene Modell in einem günstigeren Licht erscheinen zu lassen. Die Kritik der Evolutionstheoretiker an der neoklassischen Theorie ist keine nachahmenswerte Methode.

Anders stellt das Konfliktmodell ein besonders eindrucksvolles Beispiel dafür dar, daß "ein betriebswirtschaftlich nicht getesteter Satz ..... wissenschaftlich zu einem Konstituens modernen Unternehmensverhaltens gemacht wird".

Jüngere Entwicklungen in der Vertragstheorie zeigen, daß die Vertragstheorie selbst ihre Grundlagen sorgfältiger zu begründen und besser empirisch abzusichern sucht<sup>44</sup>. Daß dabei aber z.B. die nicht beobachtbare Anstrengung an die Stelle des beobachtbaren technischen Fortschritts im neoklassischen Modell tritt, ist doch erstaunlich<sup>45</sup>. Und ob man aus der höheren Korrelation von Unfällen und Vollkasko-Versicherungen im Vergleich zu Teilkasko-Versicherungen wirklich auf moral hazard statt auf geringeres Fahrkönnen schließen muß, mag man füglich bezweifeln<sup>46</sup>. Ob Robert Bosch bei seinem berühmten Satz: "Ich zahle keine hohen Löhne, weil ich reich bin, sondern ich bin reich, weil ich hohe Löhne bezahle", daran gedacht haben könnte, einen impliziten Vertrag mit seinen Arbeitern geschlossen zu haben, wie es die Theorie impliziter Verträge behauptet<sup>47</sup>, scheint doch wohl weit hergeholt. Wenn man aber den Vertrag so weit interpretiert, daß er alle Formen menschlicher Interaktion umfaßt, dann bleibt vom Konfliktmodell nichts mehr und von der Vertragstheorie nur die Formalisierung der Organisationssoziologie von Etzioni und Renate Mayntz übrig - was freilich schon genug wäre.

## 2. Das Harmoniemodell

Ich halte daher das Konfliktmodell zwar für ein mögliches und, wenn man die Anzahl der Forschungsarbeiten zum Maßstab nimmt, sogar sehr wahrscheinliches Szenario der Betriebswirtschaftslehre in der Zukunft. Aber es ist sicher nicht das einzig mögliche, und es ist schon gar nicht ein wünschbares Szenario der zukünftigen Betriebswirtschaftslehre. Ein wünschbares Szenario wird im Harmoniemodell beschrieben.

---

<sup>44</sup> vgl. z.B. die Vorträge über Empirical Contract Theory auf der Tagung 1996 der European Economic Association, veröffentlicht in: European Economic Review, Band 41 (1997), S. 935 ff.

<sup>45</sup> Dalen, D.M., Gomez-Lobo, A.: Estimating Cost Functions in Regulated Industries. Characterized by Asymmetric Information, in: European Economic Review 41 (1997), S. 935-942.

<sup>46</sup> vgl. Chiappori, P.-A., Salanié, B.: Empirical Contract Theory: The Case of Insurance Data, in: European Economic Review 41 (1997), S. 943-950.

<sup>47</sup> vgl. Pull, K.: a.a.O.

## 2.1. Produktionstheorie

Während im Konfliktmodell die Produktionstheorie von untergeordneter Bedeutung ist, nimmt sie im Harmoniemodell eine zentrale Rolle ein. Im Rahmen einer linear-limitationalen Produktionsfunktion zusammenzuarbeiten, bedeutet gleichzeitig eine Entscheidung für Solidarität und Vertrauen als Basis menschlicher Zusammenarbeit.

Gegenüber der Produktionstheorie Gutenbergs wird die Produktionstheorie im Harmoniemodell in mehrfacher Weise erweitert.

Einmal wird sie erweitert um die Stufen "Produktion im Gebrauch" und "Entsorgung". Das erfordert zweitens die Erweiterung der Produktionskosten um Transaktionskosten.

Die Produktionstheorie beschränkt sich in Zukunft nicht mehr auf die traditionelle Input-Output-Beziehung. Der Output wird irgendwann entsorgt. Er wird eine Beschaffungsquelle für Inputs. Die Produktionsfunktion wird zirkulär. Dieses aus der integrierten Umweltschutzpolitik bekannte Konzept wird verallgemeinert zu einer allgemeinen Theorie der Stoffkreisläufe und, damit verbunden, der Energiekreisläufe des Unternehmens.

Die Verfolgung der Stoffkreisläufe durch das Unternehmen schließt Wartungs- und Reparaturprozesse mit ein. Sie mag auch eine Anleitung des Konsumenten umfassen, wie das Produkt aus den gelieferten Einzelteilen zu Hause zusammengebaut wird. In Zukunft mag eine Beratung hinzukommen, wie es auseinandergebaut und in die für unterschiedliche Aufarbeitungsverfahren geeigneten Komponenten zerlegt wird. Das heißt: der Dienstleistungsanteil an einem Produkt wird in Zukunft stark zunehmen. Die Produktionsprozesse sind Kombinationen aus Hardware- und Softwareprozessen.

Man mag einwenden, das sei eine zu optimistische Interpretation der Produktionstheorie. Aber Sabotage des Produktionsprozesses ist ein pathologischer Fall<sup>48</sup>, nicht ein repräsentativer Fall. Die Unternehmenstheorie ist keine Unternehmenspathologie. Dafür aber beruht die Produktion von Dienstleistungen noch stärker als die industrielle Produktion auf Vertrauen und Harmonie. Die Einbeziehung des Kunden in den Dienstleistungsprozeß macht auch das Verhal-

---

<sup>48</sup> Der in Arthur Hales Roman "Räder" ausführlich beschrieben ist.

ten beobachtbar. Der Sanktionsmechanismus des Wettbewerbs wirkt hier auch in besonders starkem Maße als fleet-in-being, also vorbeugend die Harmonie sichernd, nicht nur ex post.

## 2.2. Die Absatztheorie

In eine so umfassend verstandene Produktionstheorie ist der Abnehmer als Prosumment (Produzent und Konsument) und als Resument (Recycling und Konsument) eingebunden. Das Produkt wird zu einem Bündel von Dienstleistungen für den Kunden, wie es die Marketingtheorie seit Reinhold Henzler<sup>49</sup> behauptet. Dabei sind aber die Dienstleistungen nicht nur Verkauf, Bereitstellung und Beratung, sondern auch Wartung, Behebung von Schäden und Entsorgung.

Die Beziehung zwischen dem Produzenten und seinem Abnehmer, vor allem dem Endkunden, wird so zu einer durch das Gebrauchsgut bestimmten langfristigen Beziehung, in der die Dienstleistungsfunktion des Herstellers immer stärkeres Gewicht erhält<sup>50</sup>. Das Marketing wandelt sich vom Vertrieb von Produkten an einen anonymen Markt zu einem "Life-Cycle-Service" für den einzelnen Kunden. Dieser Kundendienst kann durchaus mit weiteren Dienstleistungen angereichert werden. Das ist heute schon bei manchen langlebigen Konsumgütern der Fall, mit deren Verkauf die Finanzierungsdienstleistung, die Bereitstellung eines Ersatzgutes während der Reparaturzeit, Schulungen, Fanclubs, Cardservices und vieles andere verbunden sind. Je mehr es durch flexible Produktion gelingt, das Ziel der "Losgröße Eins" zu erreichen, um so kundenspezifischer können die Dienstleistungen des Unternehmens werden.

## 2.3. Die Organisationstheorie

Die Arbeitsorganisation wird auf ein solches Marketing zugeschnitten sein. Die Idee des Key-Account-Manager als Organisationselement wird auf jeden einzelnen Kunden erstreckt werden. Neue Kunden werden ständig gesucht; um sie

---

<sup>49</sup> Henzler, R. Die Ware als handelsbetrieblicher Leistungsfaktor, in: Albach, H. (Hrsg.): Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Carl Ruberg zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1962, S. 141-147.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu auch Plinke, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin-Heidelberg 1997, S. 1-62.

herum werden neue Geschäftsfelder entwickelt. Das erfordert eine kundenorientierte, hochinnovative Projektorganisation. Die Organisation ist "outer-directed", um ein Wort von David Riesman zu verwenden, und nicht "inner-directed".

Nach innen sichert die Organisation die Harmonie, die durch den Produktionsprozeß vorgegeben ist, flankierend ab. Die innerbetrieblichen Prozesse sind durch weitgehende Zeitautonomie der Mitarbeiter und durch Vertrauen bildende Maßnahmen gekennzeichnet. Organisation hat im Gutenberg'schen Sinne die Aufgabe, die Planung in die Tat umzusetzen. Die Planung geht von der strategischen Planung aus, an der alle Teilbereiche des Unternehmens und ihre Mitarbeiter mitwirken. Diese werden durch den strategischen Plan und die darauf aufbauenden operativen, weitgehend flexiblen Pläne auf das Gesamtziel des Unternehmens hin koordiniert. In die Formulierung des Gesamtziels bringen die Mitarbeiter ihre Interessen ein. Der Zielformulierungsprozeß ist wie die strategische Planung konsensorientiert.

#### 2.4. Die Finanzierungstheorie

Eine solche Organisation verlangt ein hohes Maß an Flexibilität. Sie stellt hohe Anforderungen an die Koordination der betrieblichen Teilbereiche, die weitgehend selbststeuernd arbeiten müssen, wenn sie die Chancen, die sich am Markt bieten, erfolgreich nutzen wollen. Die Koordination ist nur durch Einsatz von "organizational slack" möglich<sup>51</sup>. Organizational slack läßt sich, wie Radner und Marschak gezeigt haben<sup>52</sup>, auch durch finanzielle Flexibilität erreichen. Die Finanzierung des Unternehmens muß also als Hauptaufgabe die finanzielle Flexibilität sicherstellen. Zwei Strategien kann das Unternehmen verfolgen, um diese Finanzierungsaufgabe zu lösen. Die eine setzt auf Ausnutzung des Wettbewerbs unter den Kreditinstituten und tätigt "Spot-Geschäfte" mit den Banken je nach den finanziellen Erfordernissen zu einem gegebenen Zeitpunkt. Die andere setzt auf enge Beziehungen zu einer Hausbank, die auf Information und Reputation beruhen.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Reese, J.: Theorie der Organisationsbewertung, München, Wien 1989.

<sup>52</sup> Marschak J., Radner, R.: Economic Theory of Teams (Cowles Foundation Monograph 22), New Haven und London 1972.

<sup>53</sup> Vgl. auch die Beschreibung der Rolle der Main Bank in Japan bei Yoshimori, M.: Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and the West, in: Long-Range Planning, 28. Jg. (1995), Nr. 4, S. 33-44, hier S. 35 f. Yoshimori unterscheidet drei Konzepte der Unternehmung:

Je sicherer die Bank sein kann, daß im Unternehmen nicht hohe Transaktionskosten zur Bewältigung der innerbetrieblichen Konflikte aufgewendet werden, und je sicherer sie sein kann, daß die strategische Planung auf einem Konsens über die strategischen Ziele und Maßnahmen im Unternehmen beruht, um so eher wird die Bank bereit sein, den erforderlichen flexiblen Finanzierungsrahmen bereitzustellen.

In der Finanzierungstheorie des Unternehmens wird folglich die langfristige vertrauensvolle Beziehung zur Hausbank das Kernelement sein. Die Hausbank wird als Makler der Kapitalbeschaffung verstanden werden, mit dem ein optimales Portefeuille von Finanzierungsformen zusammengestellt wird, das auf die strategischen Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtet ist und das entsprechend der erforderlichen operationalen Flexibilität "atmet". Der Kapitalmarkt, auf dem die Bank die erforderlichen Mittel beschafft, ist nicht vollkommen. Die Kapitalstruktur des Unternehmens ist für die Kapitalbeschaffung von Bedeutung; sie wird aber nicht von der Sorge um asymmetrische Information, Moral Hazard und Agency-Costs beim Kreditvertrag bestimmt, sondern von den Unvollkommenheiten der Gütermärkte, auf denen das Unternehmen tätig ist und von denen sich die Finanzierungsfunktion nicht abkapseln kann.

Um agency costs des Monitoring von langfristigen, hochflexiblen Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden zu vermeiden, einigen sich die Hausbank und das Unternehmen auf die Einhaltung gewisser Finanzierungsregeln. Solange sich das Unternehmen innerhalb dieser Grenzen bewegt, bedarf es keiner Feinabstimmung des Finanzierungsportefeuilles. Sobald das Unternehmen an diese Grenzen stößt oder sie überschreiten muß, hört das Monitoring durch die Hausbank auf, ergebnisorientiert zu sein; es wird verhaltensorientiert<sup>54</sup>.

Ein solches Verhältnis zwischen Bank und Unternehmen läßt sich durch einen "Kreditvertrag" oder auch durch einen "Maklervertrag" nicht beschreiben. Es

---

das monistische, das auf den shareholder allein setzt, das dualistische, das Aktionäre und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, und das pluralistische, das alle stakeholders umfaßt. Er vertritt die Ansicht, daß die japanische Unternehmung dem pluralistischen Konzept folgt, dabei aber den Mitarbeitern Priorität einräumt.

<sup>54</sup> Vgl. auch Jacob, A.-F.: Finanzierungsregeln, Vertrauenskapital und Risikoaussicht, in: Kistner, K.-P., Schmidt, R.: (Hrsg.): Unternehmensdynamik, Horst Albach zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1991, S. 111-131. Wenn das Unternehmen das Vertrauen der Bank stets rechtfertigen will, wird es die Anzahl der Fälle, in denen die Bank "umschalten" muß, zu minimieren suchen. In der Unternehmensplanung wird ein Unternehmen also die Finanzierungsbedingungen als Nebenbedingungen berücksichtigen.

handelt sich vielmehr um Koordinationsformen, die mit dem gemeinsamen Ziel der Senkung von Transaktionskosten von Bank und Unternehmen gemeinsam entwickelt werden.

## 2.5. Bilanztheorie

Die Berichterstattung spielt in einem solchen Finanzierungsverhältnis eine wichtige Rolle. Sie gehört zu den Vertrauen bildenden Maßnahmen, die das Unternehmen ergreift, um seine Reputation bei der Hausbank zu erhalten und weiter zu erhöhen. Das heißt: die Unterrichtung der Bank geschieht laufend und umfassend. Der Informationsstand ist symmetrisch: moral hazard ist keine sinnvolle Basis für das Verständnis der Beziehung zwischen Unternehmen und Hausbank.

Da die Bank im Kern Finanzmakler für das Unternehmen ist, muß die Bank diese Informationen auch zur Unterrichtung von Kapitalgebern nutzen können, die sie für das Unternehmen gewinnt. Unternehmen und Bank betreiben also gemeinsam auf der gleichen Informationsbasis Investor-Relations. Das heißt, der veröffentlichte Jahresabschluß, die veröffentlichten Zwischenberichte sind so wahr wie die der Bank laufend übergebenen Abschlüsse.

Die Bank kennt auch die Planbilanzen des Unternehmens, die aus der strategischen Planung entwickelt werden. Diese werden nicht veröffentlicht. Der Außenstehende kann aber aus der Tatsache, daß die Bank als Hausbank fungiert und die Investor-Relations mitgestaltet, schließen, daß die langfristige strategische Planung des Unternehmens erfolgversprechend ist. Insider-Wissen wird damit jedenfalls im Prinzip zu öffentlichem Wissen. Zu erwarten ist, daß die Informationsbereitschaft der Unternehmen in Zukunft weiter zunehmen und die strategische Planung umfassen wird. Erfolgreiche Unternehmen nutzen nämlich den First-Mover-Vorteil und brauchen daher den nachstoßenden Wettbewerb nicht zu fürchten. Erfolgreiche Unternehmen brauchen auch keine Mitarbeiter zu entlassen, und wenn, so ist das keine konfliktstiftende Überraschung, denn die strategische Planung ist den Mitarbeitern ohnehin bekannt, da sie an ihrer Erstellung beteiligt waren. Privates Wissen und Betriebsgeheimnisse des Unternehmens beschränken sich also auf bestimmte Kompetenzen im einzelnen, auf Know-How und auf Tacit Knowledge, deren Existenz, nicht jedoch deren konkrete Inhalte für potentielle Kapitalgeber wichtig sind.

Erfolgreiche Unternehmen werden also die erweiterte Publizität als Instrument zur Senkung der Finanzierungskosten einschließlich der Transaktionskosten der Kapitalbeschaffung nutzen, ohne nachteilige Effekte aus dem Bekanntwerden strategischer Pläne befürchten zu müssen. Eine so erweiterte Publizität ist natürlich für den Kapitalmarkt ein Signal. Wer nicht so viel publiziert, ist offenbar weniger erfolgreich. Es liegt daher im Interesse auch der weniger erfolgreichen Unternehmen, zu erweiterter Publizität überzugehen, um wenigstens die aus der vermuteten asymmetrischen Information resultierenden höheren Transaktionskosten individueller Informationsbeschaffung oder höherer Risikoprämien in den Finanzierungskosten zu vermeiden. Asymmetrische Information des Kapitalmarkts liegt daher letztlich weder im Interesse der erfolgreichen noch der weniger erfolgreichen Unternehmen.

In der Bilanztheorie wiederholt sich der für die Entwicklung der Finanzierungstheorie angedeutete Prozeß. Um Transaktionskosten der Information zu sparen, wird das Unternehmen eine standardisierte Berichterstattung wählen, die die überwiegende Zahl der "Zielpartner" des Unternehmens, vor allem potentielle Kapitalgeber, versteht. Das wird zur generellen Anwendung von IAS führen. Wenn es in bestimmten Ländern und bei bestimmten Partnern einer Interpretation dieser Zahlen im einzelnen bedarf, wird die allgemeine Form der Information um spezielle Informationen ergänzt werden. Das Management von Investor-Relations erfordert, daß das Unternehmen sich nicht auf die generellen, allgemein verständlichen Formen der Information beschränkt, sondern diese mit anderen Informationsinstrumenten optimal kombiniert. Ich habe dafür das Wort "Öffnungsmanagement" geprägt<sup>55</sup>.

## 2.6 Personaltheorie

Eine breite öffentliche Information über die strategischen Ziele des Unternehmens ist nicht nur für die Investor-Relations wichtig. Sie ist auch ein bedeutendes Instrument des "Personal-Marketing".

---

<sup>55</sup> Albach, H.: Öffnungsmanagement - Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie, in: Albach, H., Delfmann, W. (Hrsg.): Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung. Ein Workshop für und mit Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Koch aus Anlaß seines 75. Geburtstages, Wiesbaden 1995, S. 51-69.

Es geht um die Einstellung von Mitarbeitern, die grundsätzlich mit der Strategie des Unternehmens übereinstimmen. Die Bewerbung um eine Aufgabe in einem Unternehmen, das ein solches Personal-Marketing betreibt, ist eine Selbstselektion von Mitarbeitern, die sich mit der Unternehmensphilosophie grundsätzlich im Konsens zu befinden glauben.

Für das Unternehmen ist die Personalauswahl eine Investitionsentscheidung. Der Mitarbeiter soll längerfristig im Unternehmen tätig sein. Die Investitionen in seine Ausbildung, die auch viel firmenspezifisches Wissen umfaßt, sind nur rentabel, wenn die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter langfristig angelegt ist. Weiterbildung selbst in allgemeinen Kenntnissen und Fähigkeiten stärkt, wie Sadowski gezeigt hat<sup>56</sup>, die Bindung an das Unternehmen und senkt dadurch die Fluktuationskosten. Die längerfristige Bindung führt zur Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen, zur Sozialisation und mindert die Gefahr von Konflikten. Der Mitarbeiter wird zum Träger von speziellem Know-How, das die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht.

Dies gilt nicht nur für Führungskräfte, sondern gleichermaßen für Fachkräfte. Die Produktionsfunktion erfordert ein ganz bestimmtes Verhältnis von Fach- zu Führungskräften. Die entsprechenden Arbeitsgruppen oder auch Projektgruppen bilden Teams, für die sowohl die Limitationalitätsbedingungen als auch das Solidaritätsaxiom gelten. Fachkräfte und Führungskräfte machen die Stammbesetzung des Unternehmens aus.

Wie groß die Stammbesetzung ist, hängt auch von der Arbeitsorganisation ab. Sie dürfte mit der Entwicklung des Unternehmens zu einem forschungsintensiven Unternehmen mit Scienceware Products<sup>57</sup> kleiner werden. In einem solchen Unternehmen müssen nämlich den Mitarbeitern größere Freiräume gewährt werden. Das ist aber mit der Erwartung verbunden, daß der Mitarbeiter diese Freiräume mit Initiative ausfüllt. Freilich erfordert das Fehlertoleranz der Organisation. Sie ist mit der Erwartung verbunden, daß der Mitarbeiter eine entsprechende Anzahl von Erfolgen haben wird. Erfolg und Mißerfolg sind die

---

<sup>56</sup> Sadowski, D.: Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget, loc. cit.

<sup>57</sup> Vgl. Albach, H.: Global Competitive Strategies for Scienceware Products, in: Koopmann, G., Scharrer, H.-E. (Hrsg.): The Economics of High-Technology Competition and Cooperation in Global Markets, Veröffentlichungen des HWWA-Instituts für Wirtschaftsforschung, Bd. 26, Baden-Baden 1996, S. 203-217; ferner Albach, H.: Wettbewerbspolitik und globale Strategien für intelligente Produkte, in: Krystek, U., Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg, Festschrift für Dietger Hahn zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1995, S. 63-81.

Merkmale von Unternehmern. Intrapreneurship wird also zum Merkmal des Humankapitals einer solchen Unternehmung. Ein solches Prinzip kann nur erfolgreich durchgesetzt werden, wenn die Basis der menschlichen Beziehungen im Unternehmen nicht Mißtrauen und Angst vor opportunistischem Verhalten, sondern Vertrauen in die Loyalität der Mitarbeiter ist. Loyalität in einem solchen Unternehmen hat nichts mit der durch das Eigentum an der Hardware erzwungenen Loyalität im Sinne der Konflikttheorie zu tun<sup>58</sup>. Sie beruht vielmehr auf der Erkenntnis jedes Mitarbeiters, daß Loyalität gegenüber dem Unternehmen den persönlichen Nutzen maximiert.

Erfolgsbeteiligung, Aktienoptionen und andere Formen anreizverträglicher Lohnsysteme, wie sie im Konfliktmodell diskutiert werden, haben im Harmoniemodell einen ganz anderen Charakter. Sie sind nicht Voraussetzung für Zusammenarbeit, sondern Ergebnis der Zusammenarbeit. Sie sind Ausdruck der Erfolgs- und Risikogemeinschaft im Unternehmen.

## 2.7. Zusammenfassung

Während im Konfliktmodell die Produktionstheorie von untergeordneter Bedeutung ist, nimmt sie im Harmoniemodell eine zentrale Rolle ein. Im Rahmen einer linear-limitationalen Produktionsfunktion zusammenzuarbeiten, bedeutet gleichzeitig eine Entscheidung für Solidarität und Vertrauen als Basis menschlicher Zusammenarbeit.

Die Produktionstheorie Gutenbergs wird im Harmoniemodell in mehrfacher Weise erweitert. Aus dem Produktionsprozeß wird der Life Cycle-Prozeß, der nicht nur die Produktion, sondern auch die Wartung und Reparatur des Produkts, und schließlich auch seine Entsorgung und die Wiederaufbereitung seiner Bestandteile umfaßt.

In eine so umfassend verstandene Produktionstheorie ist der Abnehmer als Partner eingebunden. Die Geschäftsbeziehungen zu ihm sind langfristig angelegt und auf Vertrauen aufgebaut. Das führt zu economies of experience. Das schafft die Möglichkeit, spezifische Investitionen zu tätigen und sie zur Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit und der Rentabilität beider Partner zu nutzen. Das ver-

---

<sup>58</sup> Hart, O.: Firms, Contracts, and Financial Structure, Oxford 1995, S. 58.

stärkt den Anreiz, gemeinsam nach besseren Lösungen der Probleme beider Partner zu suchen.

Bei den Investitionen in langfristige Liefer- und Abnehmerbeziehungen handelt es sich um Investitionen in Software, also in Know-How und in Tacit Knowledge. Diese Investitionen schaffen ein Netzwerk von Geschäftsbeziehungen, das den langfristigen Erfolg der "Strategischen Familie" sicherstellt. Wird ein Glied in diesem Netzwerk von Liefer- und Abnehmerbeziehungen schwach, mag im Extremfall das ganze Netz zerreißen<sup>59</sup>. Die Finanzierung solcher Investitionen stellt die Kreditinstitute daher vor Aufgaben, die nur partnerschaftlich gelöst werden können. Hier zählen keine Sicherheiten, hier ist die Deckung der Kredite das Vertrauenskapital.

Das Unternehmen versucht deshalb, durch eine offene Informationspolitik dieses Vertrauen zu rechtfertigen und weiter zu festigen. Das Bemühen, das Vertrauen aller Kapitalgeber nicht zu enttäuschen, ist stärker als die Sorge, den Wettbewerbern Geschäftsgeheimnisse zu verraten.

Eine solch offene Informationspolitik ist nicht nur Bestandteil der Investor-Relations, sondern auch der Personalpolitik und des Personal-Marketing. Mit der Veröffentlichung der Unternehmensgrundsätze, mit der Information über Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen, mit Offenheit bei Umweltverletzungen und mit Selbstdarstellungen bei Schul- und Hochschulabsolventen bemüht sich das Unternehmen um Selbstselektion von Mitarbeitern, die Vertrauen in das Unternehmen setzen. Die Karrieremuster sind darauf abgestellt, das gegenseitige Vertrauen zu vertiefen. Die Beziehung zu den Mitarbeitern ist langfristig angelegt und auf Vertrauen gegründet. Für den Mitarbeiter lohnt es sich, das Vertrauen zu rechtfertigen. Die Erkenntnis, daß Vertrauen das effizienteste Führungssystem ist, hat sich nicht nur theoretisch durchgesetzt<sup>60</sup>. Ausnahmen

---

<sup>59</sup> Albach, H.: Zerrissene Netze: Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993.

<sup>60</sup> In seiner Fels-Lecture 1970 über "Rationality: Individual and Social" hebt Arrow die Bedeutung von Vertrauen hervor: Now trust has a very important pragmatic value, if nothing else. Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word. ... Trust and similar values, loyalty or truth-telling, are examples of what the economist would call "externalities". They are goods, they are commodities; they have real, practical, economic value; they increase the efficiency of the system, enable you to produce more goods or more of whatever values you hold in high esteem. But they are not commodities for which trade on the open market is technically possible or even meaningful". Vgl. Arrow, K.J.: Rationality: Individual and Social, in: Arrow, K.J.: The Limits of Organization, The Fels Lecture on Public Policy Analysis for 1970-1971, New York 1974, S. 23.

bestätigen die Regel, rechtfertigen aber keine andere Allgemeine Theorie der Unternehmung.

### C. **Schlußbemerkungen**

Welche der beiden theoretischen Entwicklungslinien die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre charakterisieren wird, ist nicht exogen bestimmt. Das hängt auch von den Betriebswirten selbst ab. Sicherlich ist denkbar, daß die Verteilungskonflikte in den Unternehmen in Zukunft härter werden. Wahrscheinlich ist auch, daß die Auseinandersetzungen um den strategischen Kurs von Unternehmen im weltweiten Wettbewerb schärfere Formen annehmen werden. Gleichzeitig dürfte aber auch die Einsicht wachsen, daß derartige Konflikte letztlich die Fähigkeit des Unternehmens beeinträchtigen, in dem Verteilungskampf zwischen Nord und Süd und zwischen Ost und West bestehen zu können. Im globalen Wettbewerb wird dasjenige Unternehmen gewinnen, das alle seine Kräfte auf den Wettbewerb konzentrieren kann und seine Ressourcen nicht in internen und externen Konflikten verzehrt. Die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre wird also auch davon abhängen, welches Modell ihre Vertreter für tragfähiger halten und durchsetzen wollen. Ich sehe die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre in der Entwicklung einer Theorie der Unternehmung, die auf den Prinzipien des Harmoniemodells beruht.

Ist das eine romantische Vorstellung vom Unternehmen, wie sie von Heinrich Niklisch vertreten wurde<sup>61</sup>? Ich möchte das verneinen. Ist es eine rein theoretische Annahme, wie sie als Solidaritätsaxiom der Teamtheorie Marschaks zugrunde liegt? Auch dies möchte ich bestreiten. Meine Prognose baut vielmehr auf der Erkenntnis auf, daß die Austragung von Konflikten vor einer Entscheidung effizienter ist als die Austragung von Konflikten nach einer Entscheidung. Konflikte in der Diskussion um den strategischen Weg des Unternehmens und Konsens in der Durchführung sind effizienter als Festlegung der Unternehmensstrategie durch den Eigentümer und Konflikt mit den Mitarbeitern und dem Umfeld des Unternehmens bei der Durchsetzung.

---

<sup>61</sup> Niklisch: Der Weg aufwärts! - Organisation, Stuttgart 1920.

Diese Überlegung ist auch die Grundlage für einen Brückenschlag zwischen dem Konfliktmodell und dem Harmoniemodell. Solange sich Vertrauen und Loyalität noch nicht haben entwickeln können und solange Institutionen außer der Privatautonomie noch nicht entwickelt sind, liefert das Konfliktmodell wichtige Einsichten in die Entwicklung von höheren gesellschaftlichen Institutionen, wie z.B. das römische Recht mit seiner Idee der juristischen Person. Die Vertragstheorie ist, so gesehen, eine ökonomische Theorie von Einschwingvorgängen. Das Harmoniemodell dagegen geht von der Erkenntnis aus, daß Institutionen wie das Unternehmen auf Konsens angelegt sind und der Wettbewerb diesen auch erzwingen kann. Eine Theorie des *going concern* im Wettbewerb darf daher Konsens voraussetzen. Sie ist eine dynamische Theorie des *steady state*.

Eine solche Vorstellung darf man wohl als eine Weiterentwicklung der Theorie der Unternehmung von Erich Gutenberg ansehen. Als Erich Gutenberg in dem bereits zitierten Aufsatz aus dem Jahre 1966 zu dem Problem von Zielkonflikten im Unternehmen Stellung nahm, wies er auf die Theorie der Entscheidung bei mehrfachen Zielsetzungen hin<sup>62</sup>. Diese Theorie unterstellt, daß die verschiedenen Gruppen im Unternehmen, die verschiedene Zielsetzungen haben, in einem rationalen Dialog schrittweise eine Gewichtung der jeweiligen Ziele finden, die von allen Beteiligten als optimal angesehen wird. Harmonie kann also bei anfangs durchaus unterschiedlichen Zielsetzungen im Diskurs hergestellt werden. Die von der limitationalen Produktionsfunktion erzwungene Harmonie in der Umsetzung der Planung zwingt zur Austragung von Interessenkonflikten vor der Wahl der Produktionsfunktion. Das ist vielleicht der eigentliche Kern der Theorie der

---

<sup>62</sup> Vgl. zu dieser Theorie Dinkelbach, W.: Unternehmerische Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32. Jg. (1962), S. 739-747; Dinkelbach, W.: Entscheidungen bei mehrfacher Zielsetzung und die Problematik der Zielgewichtung, in: Busse v. Colbe, W., Meyer-Dohm, P. (Hrsg.): Unternehmerische Planung und Entscheidung, Bielefeld 1969, S. 55-70; Dinkelbach, W.: Über einen Lösungsansatz zum Vektormaximumproblem, in: Beckmann, M. (Hrsg.): Unternehmensforschung heute, Berlin-Heidelberg-New York 1971, S. 1-13; Dinkelbach, W.: Zur Frage unternehmerischer Zielsetzungen unter Risiko, in: Koch, H. (Hrsg.): Zur Theorie des Absatzes, Festschrift zum 75. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1972, S. 35-59; Klahr, C.N.: Multiple Objectives in Mathematical Programming, in: Operations Research, 6. Jg., (1958), S. 849-855; Fandel, G.: Optimale Entscheidung bei mehrfacher Zielsetzung, in: Beckmann, M., Goos, G., Künzi, H.P.: Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Bd. 76, Berlin-Heidelberg-New York 1972; Fandel, G.: Optimale Entscheidungen in Organisationen, in: Lecture Notes in Operations Research and Mathematical Systems, Bd. 163, Berlin-Heidelberg-New York 1979; Fandel, G., Gal, T.: Multiple Criteria Decision-Making, Theory and Application, in: Lecture Notes in Operations Research and Mathematical Systems, Bd. 177, Berlin-Heidelberg-New York 1980; Wilhelm, J.: Objectives and Multi-Objective Decision-Making under Uncertainty, in: Lecture Notes in Operations Research and Mathematical Systems, Bd. 112, Berlin-Heidelberg-New York 1975; Wilhelm, J.: Ziele und Zielkonflikte bei Unsicherheit, Dissertation, Bonn 1974.

Unternehmung von Erich Gutenberg. Von diesem Kern geht das Harmoniemodell aus.

Lassen Sie mich schließen mit einer Geschichte aus der Entstehung von Gutenbergs erstem Band. Im Jahre 1945 gab es in Jena wenig zu essen. Man war froh, wenn man Brot und etwas Aufstrich hatte. Da die Familien Gutenberg und Preiser nicht einmal Aufstrich hatten, kamen sie auf die damals durchaus gängige Idee, Pflaumen bei Bauern zu ergattern und daraus in einem großen Waschkessel Pflaumenmus herzustellen. Das erforderte ein mehrstündiges Umrühren der Pflaumen in dem Waschkessel mit einem Rührer, der von zwei Personen betätigt werden mußte.

Als nun Erich Preiser und Erich Gutenberg in der Wildstraße 12 ebenso einträchtig wie eintönig das Pflaumenmus rührten, diskutierten sie durchaus kontrovers über die Gültigkeit der Ertragsgesetze. Da muß Erich Gutenberg wohl die Idee der limitationalen Produktionsfunktion gekommen sein: wenn man den Rührer durch den Kollegen Franz Böhm ersetzt hätte, wäre das Mus angebrannt, weil es keinen Rührer mehr gegeben hätte. Wenn man Erich Preiser durch einen zweiten Rührer ersetzt hätte, wäre das Mus auch angebrannt, weil Erich Gutenberg in seinen zwei Händen zwar zwei Rührer hätte halten, aber in dem dicken Mus nicht hätte bewegen können.