

## **Zur Konzeption einer pragmatisch orientierten Unternehmenstheorie\***

Von Helmut Koch

Im folgenden Beitrag wird davon ausgegangen, daß die Unternehmenstheorie pragmatisch zu orientieren sei in dem Sinne, daß sie Entscheidungshilfe bieten soll. Untersucht wird die Frage, welche Konzeption der Unternehmenstheorie diesem Aspekt am weitestgehenden gerecht wird. Es werden die normative betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie und die betriebswirtschaftliche Handlungstheorie gegeneinander abgewogen.

### **Einleitung**

1. Um das vorliegende Problem in seinem historischen Bezug zu verstehen, möge der Leser sich an die Anfänge der systematisch betriebenen Unternehmenstheorie – Erich Gutenberg hat sie in ersten Nachkriegsjahren begründet – erinnern. Dabei wird unter der Unternehmenstheorie, grob definiert, die Bildung von Allgemeinsätzen über das wirtschaftliche Unternehmen verstanden.

Damals stützte sich die Unternehmenstheorie auf die neoklassische Konzeption – Gutenberg übernahm eben jene wirtschaftstheoretische Grundauffassung, die er zu seiner Zeit vorfand<sup>1</sup>. Hiernach wurde die Unternehmenstheorie als ein Teilgebiet der gesamtwirtschaftlichen Gütertauschanalyse aufgefaßt. Denn mit der Rezeption der Neoklassik entstand hierzu-lande die Idee einer „einheitlichen Wirtschaftstheorie“, in der Volks- und Betriebswirte gemeinsam forschen. Diese Idee fand ihre Verkörperung in den drei großen Erichs, die die Wirtschaftswissenschaften der Nachkriegszeit maßgeblich geprägt haben: Erich Preiser, Erich Schneider und Erich Gutenberg. Preiser war der Gedankenweiteste und Anregendste unter ihnen, Schneider der Gedankenklarste und didaktisch Effizienteste, Gutenberg der Gedankentiefste und der der Realität am stärksten Zugewandte.

Im Rahmen dieser einheitlichen Wirtschaftstheorie wies Erich Gutenberg der Betriebswirtschaftslehre die spezielle Aufgabe zu, die funktionalen

---

\* Etwas geänderte Fassung der Abschiedsvorlesung, gehalten am 19. 5. 1987 an der Universität Münster.

<sup>1</sup> Gutenberg (1951).

Beziehungen zwischen den Faktoreinsatzmengen bzw. -kosten einerseits und der Produktmenge andererseits zu bestimmen<sup>2</sup>.

Diese Analyse der betrieblichen Input-Output-Beziehungen manifestiert sich in der Produktions- und Kostentheorie, die Gutenberg in besonderem Maße weitergeführt hat. Dementsprechend fungierte die neoklassische Unternehmenstheorie als Zulieferer von Kostenfunktionen für die Preistheorie, die der volkswirtschaftlichen Theorie als analytisches Objekt zugewiesen war<sup>3</sup>.

Der Neoklassik aber lag kein pragmatisches Anliegen zugrunde. Vielmehr verstand sie sich im altüberkommenen aristotelischen Sinne als ein Instrument der Erklärung empirischen Geschehens. Ihr Anliegen war darauf gerichtet, interessierten Menschen das wirtschaftliche Geschehen verständlich zu machen. Sie wollte ihnen beispielsweise bei der Klärung der Frage behilflich sein, warum die Automobilunternehmen ihre Preiserhöhungen vorzugsweise im Frühjahr vornehmen.

Hieraus erklärt sich, daß die neoklassisch betriebene Unternehmenstheorie, im großen und ganzen gesehen der Praxis nur in begrenztem Umfang Entscheidungshilfen zu bieten vermag. Die Unternehmensleitung benötigt für ihre Entscheidungen über Absatzprogramm, Marketing-Mix, Faktorkombination, Kapitalstruktur und dergleichen in erster Linie allgemeinbegrifflich gehaltene Aussagen über die optimale Handlungsweise. Diese Optimumaussagen dienen jeweils im einzelnen Entscheidungsfall als gedankliches Handlungsmuster, nach welchem die optimale konkrete Alternative bestimmt wird. Indessen bietet die neoklassisch betriebene Unternehmenstheorie nur Aussagen über die Gestalt von Funktionen. Und obendrein umfaßt sie überhaupt nicht die Investitions- und Absatzaktivitäten.

Und schließlich: Eine so umfassende Analyse wie die des Gleichgewichts auf einem Teilmarkt oder gar in einer Volkswirtschaft macht die Setzung einiger stark abstrahierender wirklichkeitsfremder Prämissen erforderlich, die natürlich auch für die eingegliederte Unternehmenstheorie verbindlich sind. So ist z. B. die Annahme erforderlich, jeder Anbieter und Nachfrager verfüge über ein unbegrenztes Entscheidungspotential sowie über vollkommene Voraussicht<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Gutenberg (1957), 25; Albach (1967), 746 ff.

<sup>3</sup> Natürlich kennt die im neoklassischen Rahmen betriebene Unternehmenstheorie auch die Bildung von Aussagen über die optimale Handlungsweise der Unternehmensleitung. Hingewiesen sei etwa auf die Bestimmung der optimalen, d. h. kostensparendsten Kombination von Produktionsfaktoren. Aber diese Optimumbestimmungen sind nur als Vorstufe zur Analyse der betrieblichen Input-Output-Beziehungen gedacht.

<sup>4</sup> In einzelnen Punkten aber hat die Neoklassik das praxisorientierte Bemühen der Betriebswirtschaftslehre in einem heute kaum mehr vorstellbarem Maße befruchtet. So haben Gutenbergs produktions- und kostentheoretische Untersuchungen der Praxis der Fertigungsplanung ungeheure Impulse verliehen.

2. Nun hat sich aber in der Betriebswirtschaftslehre seit ihren Anfängen schon frühzeitig die Einstellung durchgesetzt, daß das Fach analog zur Jurisprudenz und zur medizinischen Wissenschaft zwecks Unterstützung und Verbesserung der Praxis der Unternehmensführung zu betreiben sei. Daher ist bereits in den 50er Jahren der Gedanke aufgekommen, daß die Unternehmenstheorie als eine pragmatisch orientierte Disziplin zu betreiben sei. Und dieser Gedanke hat sich als durchaus fruchtbar erwiesen.

Zwar stellt sich auch heute noch der Praktiker unter der Unternehmenstheorie häufig etwas Esoterisches und Weltabgewandtes vor, mit dem er selbst nichts anfangen könne. Tatsächlich aber liegen die Dinge so, daß die Unternehmensleitungen eine betriebswirtschaftliche Theorie benötigen. Denn wer rationale Entscheidungen etwa über Standort, Produktprogramm oder dergleichen treffen will, braucht dazu ein vorgedachtes Handlungskonzept. Der Praktiker müßte sich eine Theorie selbst zusammenbasteln, wenn er sie nicht von der professionellen Betriebswirtschaftslehre übernehmen kann oder will.

Angesichts der großen Diskrepanz zwischen Zweck und Gegenstand der neoklassischen Theorie einerseits und den Informationsbedürfnissen der Wirtschaftspraxis andererseits war der Wunsch nach einer pragmatisch ausgerichteten Unternehmenstheorie nur natürlich. So kam es in den 50er Jahren zu der Frage: Wie soll eine solche Theorie beschaffen sein? Auf diese Frage sei im folgenden eingegangen.

Im Folgenden sei untersucht, welche Konzeption – das ist die Gesamtaufassung über Zweck und Inhalt der Unternehmenstheorie – für eine pragmatische Unternehmenstheorie am zweckmäßigsten ist.

## **I. Die Konzeption der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie**

1. Das Bemühen um die Lösung dieser Frage hat zu zwei verschiedenen Konzeptionen geführt. Als erstes bildete sich in den 60er Jahren die Konzeption der betriebswirtschaftlichen normativen Entscheidungstheorie heraus<sup>5</sup>. Sie stellt eine spezielle Ausprägung der allgemeinen Entscheidungstheorie dar, die in der angelsächsischen Welt bereits von *Hutchinson*, *Boulding* und anderen Autoren entwickelt worden war<sup>6</sup>.

---

Vor allem aber verdanken wir der Neoklassik die Grundzüge der Absatztheorie und des Marketing. Denn bis dahin dominierte in der Betriebswirtschaftslehre das einseitige Kostendenken.

<sup>5</sup> Siehe u. a.: *Wittmann* (1963), 1 ff.; *Pack* (1966), 236 ff., insbes. 240 ff.; *Kosiol* (1964), 743 ff.; *Busse von Colbe* (1964), 615 ff., insbes. 615 f.; *Heinen* (1966), 5 ff.; *Albach* (1967), 446 ff., insbes. 454 ff.

<sup>6</sup> Siehe u. a. *Hutchinson* (1937), 650; *Robbins* (1949), 12; siehe u. a. auch: *Kempski* (1954); *Boulding* (1958), 27; *Gäfigen* (1968), 43 ff., 79 ff.

Demzufolge rückt nunmehr das einzelne Wirtschaftssubjekt, vornehmlich die Unternehmensleitung (einschließlich der mit Entscheidungen betrauten Mitarbeiter) in den Mittelpunkt des Interesses. Aber man will nicht etwa das Handeln der Wirtschaftssubjekte *erklären helfen*. Vielmehr will man ihre Entscheidungen verbessern in dem Sinne, daß diese logisch richtig getroffen werden. Demgemäß sucht man Entscheidungsregeln aufzustellen und den Wirtschaftssubjekten als Imperative vorzugeben, denen zufolge jeweils die optimale Handlungsweise bestimmt werden soll. An die Stelle der empirischen Analyse, wie sie die Neoklassik vorsah, tritt die Entscheidungslogik als normative Theorie.

Den Ausgangspunkt bildet hierbei das oberste Postulat des *vernünftigen unternehmerischen Handelns*. In concreto meint man damit die Forderung nach Gewinnmaximierung bei sicheren Erwartungen über die zukünftigen Marktverhältnisse sowie das Postulat der Maximierung des Nutzenerwartungswertes für den Fall unsicherer Marktprognosen – diese obersten Imperative werden nicht hinterfragt. Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie bemüht sich, Optimierungsmethoden zu entwickeln, mittels derer diese beiden Postulate des vernünftigen unternehmerischen Handelns logisch richtig in die Praxis umgesetzt werden können. Sie versteht sich somit als eine spezielle normative Theorie.

Aufgrund dieser Konzeption sind vor allem auf den Gebieten der Investitions- und Finanzierungstheorie sowie der Produktions- und Absatztheorie zahlreiche Optimierungsmodelle entwickelt worden. Hier hat die betriebswirtschaftliche Forschung in den 60er und 70er Jahren höchst anerkanntswerte, originelle Leistungen hervorgebracht.

Dabei vollzog sich die Entwicklung in 2 Phasen:

Zunächst setzte Anfang der 60er Jahre eine stürmische Expansion ein. Man griff vor allem die damals noch wenig bekannten mathematischen Verfahren der linearen, nichtlinearen und dynamischen Programmierung auf. Mit ihrer Hilfe suchte man Optimierungsmethoden für alle möglichen komplexen Entscheidungsprobleme, vor allem für Programmplanungen zu entwickeln.

In den 70er Jahren ebte diese Expansionswelle ab. Es setzte die Phase der Konsolidierung ein. Man richtete das Augenmerk stärker auf schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme und entwickelte praxisgerechtere heuristische Optimierungsmethoden.

2. Unbeschadet ihrer großen historischen Bedeutung weist die Konzeption der normativen betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie, wie dem Verfasser scheint, einige Schwächen auf, die ihrer Effizienz als Entscheidungshilfe abträglich sind:

- a) Einmal: Mit der obersten Forderung nach Maximierung des Gewinns wird die Entscheidungstheorie der Vielgestaltigkeit der in der Praxis anzutreffenden Zielstrukturen sowie den ethischen Werthaltungen der Unternehmensleitungen nicht gerecht. Es gibt durchaus Unternehmen, bei denen die Leitung primär auf die Realisierung einer anderen Zielgröße, wie etwa Prestige, operational ausgedrückt durch Umsatz- bzw. Bilanzvolumen, oder Umfang des gemeinnützigen Wirkens abstellt, während hinsichtlich des Gewinns nur eine bestimmte Mindesthöhe zur Nebenbedingung erhoben wird.
- b) Zweitens: Das oberste Postulat der Maximierung des Nutzenerwartungswertes basiert auf der Bernoulli-Nutzentheorie. Diese aber leidet, wie der Verfasser an anderer Stelle darzulegen versucht hat, an Konsistenzmängeln<sup>7</sup>. Auch stellt sie nicht auf eine von der Höhe des erwarteten Gewinns unabhängige Risikobegrenzung ab – diese Risikoeinstellung aber bildet heute geradezu einen Grundsatz ordnungsmäßiger verantwortungsbewußter Unternehmensführung.
- c) Schließlich schöpft diese Konzeption die einer Unternehmenstheorie zu Gebote stehenden Möglichkeiten der Entscheidungshilfe zu wenig aus. Denn sie stellt lediglich auf die Informationsbedürfnisse der Unternehmensleitungen ab. Sie berücksichtigt nicht, daß es auch andere Entscheidungsträger gibt, die Informationen über das unternehmerische Handeln benötigen. Gemeint sind z.B. die wirtschafts- und finanzpolitischen Instanzen der öffentlichen Hand in Bund, Ländern und Gemeinden. Diese haben im Rahmen ihrer Entscheidungsüberlegungen, z. B. über die Höhe eines Verbrauchssteuersatzes, u. a. auch die Reaktionen der Hersteller-Unternehmen in Rechnung zu stellen.

Für solche Entscheidungsüberlegungen können theoretische Sätze über die Reaktion der Unternehmensleitung wertvolle Anhaltspunkte bieten. Und die betriebswirtschaftliche Theorie ist im arbeitsteiligen System der Wissenschaften in erster Linie dazu berufen, solche unternehmensbezogenen Reaktionsanalysen durchzuführen. Derartige Informationsbedürfnisse aber vermag die Entscheidungstheorie nicht zu decken.

## II. Die handlungstheoretische Konzeption

Diese vermeintlichen Schwächen der normativen Entscheidungstheorie haben den Verfasser zu dem Versuch bewogen, eine andere Konzeption der Unternehmenstheorie zu entwickeln, die, wie es scheint, als Entscheidungshilfe noch effizienter ist. Es ist die „*betriebswirtschaftliche Handlungstheorie*“. Erste Überlegungen hierzu sind bereits in den fünfziger Jahren erschie-

<sup>7</sup> Koch (1977), 305 ff.

nen<sup>8</sup>. Aber als Ganzes ist diese Konzeption erst in den siebziger Jahren und später entstanden<sup>9</sup>.

Die Handlungstheorie hebt sich hinsichtlich Zielgruppe und Hauptinhalt von der Neoklassik und der Entscheidungstheorie ab, übernimmt aber wichtige Elemente dieser Konzeptionen. Im folgenden seien ihre wichtigsten Hauptmerkmale aufgeführt.

1. Die handlungstheoretische Konzeption faßt die Unternehmenstheorie als eine *empirische Analyse* auf. D. h.: Sie stellt hinsichtlich der Zielvorstellung keine Postulate und Handlungsnormen auf. Vielmehr bildet sie Aussagen über das unternehmerische Handeln, die jeweils auf einer möglichst wirklichkeitsgetreuen Annahme über die unternehmerische Zielvorstellung beruhen. Denn die Handlungstheorie will die Praxis lediglich *informieren* darüber, wie eine Unternehmensleitung bei strikter Orientierung an den von ihr selbst gesetzten Zielen handelt. Dieses Gepräge einer empirischen Analyse zeigt sich insbesondere daran, daß die handlungstheoretische Konzeption die Einführung einer, wie wir sagen wollen, „*unternehmensbezogenen Totalanalyse*“ vorsieht. In dieser neuen Teildisziplin werden jeweils aus bestimmten möglichst wirklichkeitsnahen Prämissen Aussagen darüber abgeleitet, wie die Unternehmensleitung im Ganzen handelt.

Aus der Literatur sind bereits verschiedene Totalaussagen bekannt, wie z. B.: Maximierung des investitionstheoretischen Kapitalwerts, des Marktwerts, des Ertragswerts und dergleichen.

Man hat sie bisher einfach als *Postulate* bzw. als *Annahmen* angesehen. Indessen müssen sie sinnvollerweise als umfassende Aussagen darüber, wie die Unternehmensleitung zur Verwirklichung ihrer Ziele handelt, interpretiert werden. Denn die Maximierungsthese impliziert bereits die Knappheit der für die Zielverwirklichung verfügbaren Mittel. Sie ist daher als eine Aussage über das Handeln, nicht jedoch über die Zielvorstellung der Unternehmensleitung zu betrachten<sup>10</sup>.

In der Handlungstheorie werden diese Sätze als Ergebnisse der Unternehmensanalyse betrachtet. Es werden die jeweils zugrundeliegenden Prämissen explizit gemacht, die abgeleiteten Sätze werden auf Konsistenz und Wirklichkeitsnähe dieser Prämissen überprüft. Darüber hinaus werden modelltheoretisch neue Aussagen gebildet.

Dies bedeutet für die partiellen Optimumanalysen, daß diesen jeweils eine bestimmte Totalaussage als Ausgangspunkt zugrunde zu legen ist. Dabei gelten die Voraussetzungen, aus denen die betreffende Totalaussage abge-

<sup>8</sup> Koch (1957), 569 ff.

<sup>9</sup> Siehe u. a.: Koch (1975); ders. (1987).

<sup>10</sup> Siehe hierzu u. a. Koch (1964), 385 ff.; ders. (1975), 88 ff.

leitet worden ist, selbstverständlich auch für jegliche hierauf aufbauende partielle Optimumanalyse.

2. Zweitens: Was die Adressaten der Analyse anlangt, so stellt die Handlungstheorie nicht von vornherein auf die Informationsbedürfnisse der Unternehmensleitungen ab, wie es die Entscheidungstheorie tut. Vielmehr besinnt sie sich auf ihren Gegenstand, nämlich auf die *Analyse des Handelns der Unternehmensleitung*. Demgemäß will sie, eingedenk ihrer Verpflichtungen dem Ganzen gegenüber, für all jene Entscheidungsträger in einer Gesellschaft Informationen bereitstellen, die in ihrem Kalkül das unternehmerische Handeln zu berücksichtigen haben.

Dies sind nicht allein die Unternehmensleitungen. Vielmehr gehören hierzu auch externe Entscheidungsträger. Das sind u.a. Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, vor allem aber die staatlichen wirtschafts-, währungs- und finanzpolitischen Instanzen. Diese haben, wenn sie initiative Maßnahmen planen, in ihren Vorausüberlegungen u.U. die Reaktion von Unternehmen in Rechnung zu stellen.

Für dieses vom analytischen Objekt ausgehende Selbstverständnis der Unternehmenstheorie schien dem Verfasser die Bezeichnung „*Handlungstheorie*“ besonders prägnant zu sein.

3. Ferner: Die Erweiterung der Zielgruppe, an die sich die handlungsorientierte Unternehmenstheorie bildet, führt dazu, daß diese aus zwei großen Teilbereichen besteht:

a) Einmal ist die *Optimumanalyse* gemeint, die wir bereits von der Entscheidungstheorie her kennen. In ihr werden nicht nur exakte, völlig abgesicherte Sätze gebildet, denen von vornherein das Odium unrealistischer Prämissen anhaftet. Vielmehr werden obendrein vergrößerte Aussagen erarbeitet, die zwar nur tendenzielle Gültigkeit besitzen, dafür aber in der Praxis unmittelbar als Optimalitätskriterien Anwendung finden können.

Zu diesem Teilbereich der Optimumanalyse gehört auch die oben erwähnte unternehmensbezogene Totalanalyse. Sie bildet die Grundlage für die vielfältigen *partiellen* Unternehmensanalysen.

b) Den zweiten großen Teilbereich bildet die, wie wir sagen wollen, „*unternehmensbezogene Wirkungsanalyse*“. Hier werden Aussagen über die Reaktion der Unternehmensleitung auf das initiative Handeln eines externen Entscheidungsträgers abgeleitet.

An sich sind solche Wirkungsanalysen nicht neu.

Betrachten wir die Interaktionsbeziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen. Hier ist z.B. auf Modelle der neoklassischen Theorie hinzuweisen. Gemeint sind z.B. die Analyse von Preis-Nachfragefunktionen

sowie an die Bestimmung von Werbewirkungsfunktionen – hier unter speziellem Bezug auf das nachfragende Unternehmen.

Was die Beziehung zwischen dem initiativen Handeln einer staatlichen Instanz und der Reaktion der Unternehmensleitung anlangt, so hat man bisher z.B. den Funktionalzusammenhang zwischen Körperschaftsteuersatz und Investitionsvolumen sowie zwischen Verbrauchsteuersatz und Angebotspreis untersucht<sup>11</sup>. Hier hat sich die betriebswirtschaftliche Steuerlehre, insbesondere die Steuerwirkungslehre große Verdienste erworben<sup>12</sup>.

Weitere Möglichkeiten erschließen sich dieser Teildisziplin im Hinblick auf die staatliche Umweltschutzpolitik, die Wettbewerbs-, Wachstums- und Konjunkturpolitik.

Sicherlich stützen sich jeweils die Vorausüberlegungen staatlicher Akteure unmittelbar auf hochaggregierte Aussagen der makroökonomischen Theorie. Aber die unternehmensbezogene Wirkungsanalyse liefert für deren Aggregationen die gedankliche Grundlage. Sie arbeitet hier der Volkswirtschaftslehre zu.

Bisher hat man unternehmensbezogene Wirkungsanalysen vereinzelt, jeweils ausgelöst durch ein praktisches Erfordernis durchgeführt. Nunmehr aber ist ein systematischer Auf- und Ausbau möglich. Finden doch diese Analysen in der handlungs-theoretischen Konzeption einen legitimen Platz.

4. Weiterhin ist die handlungsanalytisch betriebene Unternehmenstheorie *primär* in die Teilbereiche der Totalanalyse und der Partialanalyse unterteilt. Dabei gilt es in beiden Bereichen Gewißheits- und Ungewißheitsanalysen durchzuführen.

Die Partialanalysen wiederum mag man nach den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens unterteilen – sicherlich sind auch andere Strukturprinzipien – z.B. das der Fristigkeit der Entscheidungen über Partialvariable – erwägenswert.

Diese der handlungstheoretischen Konzeption entsprechende Strukturierung macht deutlich, daß jegliche partielle Unternehmensanalyse – gleichgültig ob Gewißheit oder Ungewißheit unterstellt ist – jeweils auf einem Totaltheorem (Aussage über das Unternehmen als Ganzes) aufbaut und dessen Prämissen zu übernehmen hat.

5. Schließlich trägt die Handlungstheorie ein subjektivistisches Gepräge. D.h.: Sie geht nicht von der objektiven Beschaffenheit der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus, wie es in der Neoklassik notwendig ist. Vielmehr bilden die höchst subjektiven Vorstellungen, welche Unternehmensleitung

---

<sup>11</sup> Vgl. *Mellwig* (1986), 170 ff.

<sup>12</sup> s. u.: *Strobel* (1977), 270 ff., insbesondere 279 ff.; *Wöhe* (1983), 5 ff.



über die zukünftige Beschaffenheit und Entwicklung der Marktdaten sowie der allgemeinen Rahmenbedingungen hegt, den Bezug.

Denn diese, möglicherweise irrigen Vorstellungen, nicht jedoch die Marktdaten als solche sind es, die die Entscheidung inhaltlich bestimmen. Dies schließt selbstverständlich nicht aus, daß sich die Unternehmensleitung durch Informationsgewinnung um hinreichend tatsächengerechte Vorstellungen bemüht. Schließlich hängt ja die Höhe des angestrebten Gewinns von der Treffsicherheit der Marktprognosen ab.

### III. Zusammenfassende Beurteilung

1. Aufgrund der vorstehenden Charakterisierung von Entscheidungstheorie und Handlungstheorie läßt sich nunmehr die Frage nach der zweckmäßigsten Konzeption beantworten. Und zwar fällt die Antwort zugunsten der Handlungstheorie aus. Denn diese besitzt die größere Effizienz.

a) Einmal ist bei ihr der empirische Charakter der Analyse stärker ausgeprägt. In der Entscheidungstheorie werden nämlich bestimmte Handlungsweisen (Gewinnmaximierung, Maximierung des Nutzenerwartungswertes) mit universellem Geltungsanspruch postuliert, ohne hinterfragt worden zu sein.

Demgegenüber geht die handlungstheoretische Konzeption von den empirischen Zielvorstellungen der Unternehmensleitung aus. Obendrein sieht sie die *unternehmenstheoretische Totalanalyse als zusätzlichen Teilbereich* der Unternehmenstheorie vor. Hier werden jeweils aus bestimmten Annahmen über die tatsächlichen Zielvorstellungen des Unternehmensträgers Aussagen darüber gebildet, wie die Unternehmensleitung *im Ganzen* handelt.

b) Zum andern ist die Unternehmenstheorie nach der handlungstheoretischen Konzeption *transparenter strukturiert* als bei der Entscheidungstheorie.

Letzterer zufolge besteht nämlich die Unternehmenstheorie ausschließlich in partiellen Analysen einzelner Variablen oder einer Kombination von explizit bestimmten Variablen. Hingegen werden Aussagen über das Unternehmen als Ganzes als Postulate bzw. intuitiv gebildete Voraussetzungen angesehen, die den Partialanalysen zugrunde gelegt werden.

Dagegen macht die handlungstheoretische Konzeption deutlich, daß eine Partialanalyse nicht einfach von der jeweiligen Totalaussage ausgehen darf, sondern daß sie all jene Prämissen zu übernehmen hat, auf denen diese Totalaussage beruht.

c) Schließlich ist die handlungsanalytisch betriebene Unternehmenstheorie umfassender als die Entscheidungstheorie.

Letztere stellt von vornherein allein auf die Unternehmensleitungen als Adressaten ab.

2. Demgegenüber will die Handlungstheorie *sämtlichen Entscheidungsträgern in einem gesellschaftlichen System*, die in Ihrem Kalkül unternehmerisches Handeln zu erfassen haben, behilflich sein. Dies sind nicht nur die Unternehmensleitungen (im weitesten Sinne), sondern auch externe Entscheidungsträger, auf deren initiatives Handeln die Unternehmensleitungen reagieren: Öffentliche Entscheidungsträger in Bund, Ländern und Gemeinden, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und dergleichen.

Während also die Entscheidungstheorie ausschließlich in Optimumanalyse besteht, umfaßt die handlungstheoretische Konzeption zwei analytische Teilbereiche, nämlich die Optimumanalyse und die unternehmensbezogene Wirkungsanalyse.

## Schluß

1. Die vorstehenden Ausführungen regen zum Nachdenken über die Frage an, inwieweit die Unternehmenstheorie überhaupt in der Lage ist, der Praxis entscheidungsrelevante Informationen zu erteilen. Daher seien einige abschließende Bemerkungen hierzu erlaubt, die den Teilbereich der Optimumanalyse – hierin stimmen ja Entscheidungstheorie und Handlungstheorie größtenteils überein – betreffen. Hier liegen die Dinge so: Theoretische Sätze über die optimale Fertigungskapazität, die optimale Beschäftigung und dergleichen bauen notwendig auf der Voraussetzung auf, daß diese Größen durch *Willensentscheidungen* festgelegt und daß diese Entscheidungen *rational* getroffen werden. Diese Prämisse aber ist der tatsächlichen betrieblichen Willensbildung niemals konform. Denn Marktgespür, Emotionen und intuitive Erfassung von Chancen sind in der Praxis als Entscheidungsdeterminanten ebenfalls von großer Bedeutung.

Um das Ergebnis vorweg zu nehmen: Die Beziehungen zwischen der unternehmenstheoretischen Optimumanalyse und der Praxis der Unternehmensführung sind recht ambivalent – dies sei kurz dargelegt.

a) Betrachten wir zuerst einige Faktoren, die die Anwendbarkeit einschränken:

– Einmal lassen sich theoretischen Optimumaussagen dann nicht anwenden, wenn das Unternehmen durch *Vereinbarungen* zwischen mehreren Akteuren mit unterschiedlichen Interessen (z.B. Firmenleitung und Betriebsrat) gestaltet wird. Denn die Vereinbarungen werden in hohem Maße durch Unwägbarkeiten wie persönliches Charisma, Verhandlungsgeschick, Einfühlungsvermögen und dergleichen bestimmt. Allerdings steht die Unternehmenstheorie nicht völlig beiseite. Denn jeder Verhand-

lungspartner hat zuvor sein Verhandlungsziel und seine Rückzugslinie festzulegen. Hierfür aber lassen sich unter Umständen theoretische Sätze verwenden.

- Weiterhin ist es nicht möglich, die Optimumanalysen auf sehr langfristige Entscheidungen anzuwenden, wie sie z.B. im Rahmen der strategischen Planung über Unternehmenswachstum und Produktprogramm zu treffen sind. Denn hier übersteigt die Gewinnwirkungsdauer der zur Entscheidung stehenden Maßnahmen den Prognosehorizont bei weitem. In diesen Fällen muß die Unternehmensleitung nach dem Verfahren des Trial and Error in das Dunkel der Zukunft hinein entscheiden. Sie vermag sich dabei lediglich auf Marktgespür und Intuition zu stützen. Und sie kann Vorsorge dafür treffen, daß das Unternehmen bei einer unvorhergesehenen Schiefelage hinreichend flexibel ist.
- Schließlich führen die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Unternehmensvariablen (z.B.: Absatz- und Finanzierungsprogramm, Standort und Fertigungsverfahren) dazu, daß sich die theoretischen Aussagen in der Praxis niemals vollkommen umsetzen lassen.

Aufgrund dieser und anderer Diskrepanzen wird der Anwendungsbereich der Unternehmenstheorie vorwiegend auf *operative Entscheidungen eingeschränkt*.

b) Anders dagegen ist jene Diskrepanz zwischen Wirklichkeit und Prämissen zu beurteilen, die daraus entsteht, daß operative Entscheidungen in der Praxis nicht ausschließlich durch Vorstellungen und Überlegungen, sondern auch unmittelbar durch Irrationalismen bestimmt werden. Die Erfahrung lehrt zur Genüge, daß die Entscheidungen im Unternehmen mehr oder minder stark auch durch Karrieredrang, Rivalitäten, persönliche Zuneigungen bzw. Animositäten oder einfach durch das Kräftespiel der leitenden Persönlichkeiten untereinander beeinflußt werden.

Diese Diskrepanz aber stellt die Anwendbarkeit der Unternehmenstheorie nicht in Frage. Vielmehr fällt dieser hier die Funktion eines Leitbildes zu. Denn mit den Irrationalismen treten im betrieblichen Entscheidungsprozeß häufig unerwünschte Reibungen, Koordinationsmängel und Demotivationen auf. Um diesen Dysfunktionalitäten entgegenzuwirken, orientiert sich die Unternehmensleitung durchaus an Optimumaussagen der Unternehmenstheorie. Denn dies führt zu einem verstärkten Zielbezug des Handelns.

2. Schließlich ein kurzes Wort über die Beziehung zur volkswirtschaftlichen Theorie. Zwar ist es ein Faktum, daß sich die betriebswirtschaftliche Theorie mit der Praxisorientierung von der Nationalökonomie, in deren Schoß sie einst geboren wurde, emanzipierte. Die Optimumaussagen der Unternehmenstheorie und die auf Gestaltung von Rahmenbedingungen

abstellende gesamtwirtschaftliche Analyse beziehen sich eben auf verschiedene Kategorien von Entscheidungsträgern.

Aber es liegt auf der Hand, daß es zwischen den beiden Schwesterdisziplinen viele Berührungspunkte gibt. Und diese Verbindung wird durch die handlungstheoretische Konzeption noch erheblich verstärkt. Denn bei der unternehmensbezogenen Wirkungsanalyse ist eine enge Tuchfühlung zur Nationalökonomie und zu den Rechtswissenschaften unerlässlich. Die Betriebswirtschaftslehre vermag daher ihrem Ziel, zur Daseinsvorsorge beizutragen, nur dann voll gerecht zu werden, wenn sie im Geben und Nehmen mit Ihren Nachbardisziplinen den steten Dialog pflegt.

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag befaßt sich mit der Frage, wie eine pragmatisch orientierte Unternehmenstheorie, was Gegenstand und Struktur betrifft, zu konzipieren sei. Der historisch früheren Auffassung der normativen betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie wird die vom Verfasser entwickelte Konzeption der betriebswirtschaftlichen Handlungstheorie gegenübergestellt. Letztere ist ebenfalls auf das entscheidungsbestimmte Handeln der Unternehmensleitung bezogen. Aber sie unterscheidet sich von der normativen Entscheidungstheorie darin, daß sie von empirischen Zielvorstellungen der Unternehmensleitung ausgeht. Obendrein ist sie umfassender als die Entscheidungstheorie: Neben der unternehmensbezogenen Optimumanalyse sieht sie einen weiteren analytischen Bereich, nämlich die unternehmensbezogene Wirkungsanalyse, vor.

### Summary

This article deals with the question of how the pragmatically oriented Enterprise Theory is to be formed with regard to object and structure. The initially developed normative Business Science Decision Theory is confronted by the author with the concept of Action = oriented Business Theory put forward by him. This latter theory also refers to the decision = determined actions of the corporate management. But it differs from the normative Decision Theory in that it is based on empirical managerial objectives. It moreover covers a more comprehensive analytic area: besides the managerial optimum analyses is also comprises the enterprise-related "effect analysis".

### Literatur

- Albach*, H. (1967), Stand und Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre heute, in: *ZfbF*, 446 ff.
- Boulding*, K. E. (1958), *The skills of the economist*. London.
- Busse von Colbe*, W. (1964), Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: *ZfB*, 615 ff.
- Gäpfgen*, G. (1968), *Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung*. Tübingen.

- Gutenberg, E.* (1951), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I: Die Produktion. Heidelberg, Berlin, New York.
- (1957), *Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft*, Kölner Universitätsreden, Bd. 18.
- Heinen, E.* (1966), *Betriebswirtschaftslehre heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis*. Wiesbaden.
- Hutchinson, T. W.* (1937), *Expectation and rational conduct*, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 650.
- von Kempster, J.* (1954), *Handlung, Maxime und Situation. Zur logischen Analyse der mathematischen Wirtschaftstheorie*, *Studium Generale*, 7. Jg., Heft 1.
- Koch, H.* (1957), *Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre*, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 569 ff.
- (1964), *Die Theorie der Unternehmung als Globalanalyse*, in: *Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften*, 385 ff.
- (1975), *Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Handeln*. Tübingen.
- (1977), *Die Problematik der Bernoulli-Nutzen-Theorie*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 305 ff.
- (1987), *Unternehmenstheorie als Entscheidungshilfe*. Wiesbaden.
- Kosiol, E.* (1964), *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 743 ff.
- Mellwig, W.* (1986), *Investition und Steuern*. Wiesbaden.
- Pack, L.* (1966), *Der Wandel im betriebswirtschaftlichen Denken*. IBM-Nachrichten, 236 ff.
- Robbins, L.* (1949), *Essay on the nature and significants of economic science*.
- Strobel, W.* (1977), *Steuerlehre, betriebswirtschaftliche*, in: *Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften*, Bd. 7, 270 ff.
- Wittmann, W.* (1963), *Entwicklungsweg und Gegenwartsauftrag der Betriebswirtschaftslehre*, in: *ZfbF*, 1 ff.
- Wöhe, G.* (1983), *Die Aufgaben der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und das Postulat der Wertfreiheit*, in: *Unternehmung und Steuer*, hrsg. von L. Fischer. Wiesbaden, 5 ff.