

# Dynamik der organisierten Marktwirtschaft

Von

H a n s B a y e r - Dortmund

*Inhaltsverzeichnis:* I. Einheitliche Grundzüge der institutionalisierten Großunternehmen S. 39 — II. Entwicklungstendenzen zum institutionalisierten Großunternehmen S. 41 — III. Die Bedeutung der institutionalisierten Großunternehmen für die dynamische Stabilisierung S. 44 — IV. Das personenbezogene Kleinunternehmen in der organisierten Marktwirtschaft S. 50

Lange hat die Wirtschaftstheorie die Bedeutung der abnehmenden Abstraktion zu wenig beachtet. Heute erkennt man klar die *Grenzen der reinen Theorie* und die Notwendigkeit der Untersuchung der Gesamtzusammenhänge, wie sie in der gesellschaftlichen Wirklichkeit vor uns liegen. Dies trifft besonders für die Marktwirtschaft von heute zu, die in wesentlichen Problemen nicht mehr mit den Instrumenten der reinen Theorie erfaßt werden kann. Der Wettbewerb von heute ist geordnet, und zwar nicht nur etwa von oben her durch gesetzliche Regelungen, sondern von den Unternehmungen aus. *Organisierte Marktwirtschaft* ist, so betrachtet, vom Unternehmen aus gestaltete Marktwirtschaft; Ablauf und Entwicklung vollziehen sich anders als in einer Marktwirtschaft, in der wirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten mit einer Art Automatik wirken. Die organisierte Marktwirtschaft unterscheidet sich grundsätzlich von einer zentralistisch geführten Wirtschaft dadurch, daß es eben die Unternehmungen sind, von denen die Wirtschaftsgestaltung ausgeht. Es ist klar, daß sich für das Modell einer Marktwirtschaft verhältnismäßig leicht exakte Gesetze aufstellen lassen. Selbst eine Dynamisierung der statischen Modelle ist möglich. Wie aber steht es hinsichtlich einer organisierten Marktwirtschaft? Lassen sich hier Entwicklungstendenzen erkennen? Gibt es eine *innere Dynamik der organisierten Marktwirtschaft*?

Die Beantwortung dieser Fragen kann nicht allgemein mit theoretischen Überlegungen gelingen, sondern muß ausgehen von den konkreten Tatbeständen. Aus der Beziehung zwischen Theorie und Erkenntnis der tatsächlichen Verhältnisse kann sich eine Antwort auf die gestellten Probleme ergeben.

Wenn organisierte Marktwirtschaft *vom Unternehmen aus gestaltete Marktwirtschaft* ist, dann können wir ihre Dynamik nur erfassen,

wenn wir der Frage nachgehen, wie die Unternehmen für sich planen und entscheiden und dadurch die Marktwirtschaft gestalten. Das ist eine sehr umfassende Problemstellung, die im Rahmen eines Aufsatzes nur in einem begrenzten Bereich beantwortet werden kann. Wir beschränken uns auf die Untersuchung der erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen, und hier im wesentlichen auf die Frage, wie durch die Entscheidungen der institutionalisierten Großunternehmungen die Volkswirtschaft in ihrer Entwicklung beeinflußt wird. Trotz der von vornherein eingeengten Fragestellung ergeben sich Ausblicke, welche die neue und gehobene Bedeutung der personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen, und zwar auf Grund einer besonderen volkswirtschaftlichen, nicht nur allgemein gesellschaftspolitischen Funktion erkennen lassen.

Bei der Unterscheidung zwischen *institutionalisiertem Großunternehmen* und *personenbezogenem Mittelunternehmen* geht es nicht so sehr um die Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl, Gesamtumsatz und Höhe des investierten Kapitals), sondern um die Art der Unternehmensführung. Der Führer des institutionalisierten Unternehmens ist in seinen Entscheidungen in der Regel abhängig von Vorentscheidungen und Zustimmungen anderer Stellen des Unternehmens, das zu einer Einrichtung geworden ist, die Träger ständiger fortlaufender Aufgaben ist. Diese Daueraufgabe ist es, die alle ihre Beschäftigten verpflichtet. Sie gibt den einzelnen einen festen Platz, bedeutet einen Schutz gegen kurzfristige Zersplitterung der Kräfte, engt aber auch die Initiative des einzelnen wesentlich ein. Die institutionalisierten Unternehmen haben sozusagen ein Eigenleben gewonnen, gestützt auf wissenschaftliche Verfahren und Durchorganisierung der Verwaltungsapparatur. Die Objektivierungstendenzen, welche die moderne Wirtschaft charakterisieren, sind hier weitestgehend verwirklicht. Während die institutionalisierten Unternehmen innerhalb einer Branche, ja sogar von Branche zu Branche, in ihrem organisatorischen Aufbau kaum wesentliche Unterschiede aufweisen, gleichen die personenbezogenen Unternehmungen einander wenig; sie sind individualisiert wie die Persönlichkeiten, die sie tragen.

Im personenbezogenen Unternehmen — gleichgültig, ob es nun Mittel- oder Kleinunternehmen ist — ist der Führer des Unternehmens in seinen Entscheidungen weniger gebunden und der Initiative der einzelnen meist größerer Spielraum gelassen. Die Position des Führers im personenbezogenen Unternehmen ist betriebsintern meist weniger gefährdet als die des Managers. Eine Reihe von Reibungswiderständen fällt dadurch in der Regel weg. Immer aber muß es sich im Sinne der Begriffsbestimmung um ein Unternehmen und nicht um einen bloßen Betrieb handeln. Wenn der Führer des

Mittel- oder Kleinbetriebes wohl guter Techniker ist, aber nicht unternehmerische Qualitäten hat, kann eben sein Betrieb nicht Unternehmensfunktionen erfüllen.

Es ist klar, daß die Unterscheidung zwischen institutionalisiertem und personenbezogenem Unternehmen nicht scharf gezogen werden kann. Es wäre eine grobe Täuschung, wollte man glauben, etwa von der Rechtsseite her eine Entscheidung treffen zu können. Manche Familien-AG ist eindeutig personenbezogenes Mittelunternehmen. Für unsere Untersuchung, glaube ich, genügt die von der Unternehmensführung her getroffene Differenzierung<sup>1</sup>.

### I. Einheitliche Grundzüge der institutionalisierten Großunternehmen

In den einleitenden Überlegungen zeigte es sich, daß eine Untersuchung über die Dynamik der organisierten Marktwirtschaft nicht so sehr ausgehen kann von theoretischen Überlegungen, sondern von der gesellschaftlichen Wirklichkeit. In einem Forschungsbericht<sup>2</sup> habe ich eine Reihe von Großunternehmungen untersucht. Aus den Ergebnissen lassen sich gewisse einheitliche Grundzüge ableiten.

Die *Zielsetzungen der einzelnen Unternehmungen* sind verschieden. Nimmt man möglichst hohen Gewinn als Ziel an, erhebt sich die Frage, soll dieser höchste Gewinn im kurzen Zeitraum oder auf lange Sicht erreicht werden? Wird in den Begriff Gewinn auch das Moment der Sicherheit einbezogen? Kann man von höchsten Gewinnchancen sprechen, wenn man gleichzeitig hohes Risiko eingehen muß? Manche weisen darauf hin, daß sie wenigstens jenen Gewinn erzielen möchten wie andere Unternehmer derselben Branche. Häufig wird die Erweiterung und Sicherung des Marktanteiles als Ziel angestrebt. Anderen erscheint die Überlegenheit auf dem Gebiete der Forschung entscheidend. Das Moment der Sicherheit und Elastizität des Unternehmens spielt eine große Rolle. Die Elastizität wird insbesondere durch die sogenannte Diversifikation zu erreichen versucht.

Aus diesen im einzelnen völlig unterschiedlichen Zielsetzungen lassen sich drei Hauptziele als wesentlich hervorheben: Wachstum des Unternehmens, Sicherheit und Rentabilität. Diese Zielsetzungen stehen gelegentlich im Gegensatz. Im allgemeinen aber führt sinnvolle

<sup>1</sup> Für andere Untersuchungen, insbesondere für quantitative Analysen von Struktur und Entwicklung der Gesellschaftsschichten, sind andere Verfahren notwendig. Vgl. insbesondere M. E. Kamp, Ein Verfahren zur Bestimmung von Größenstrukturen und ihrer Veränderungen in der gewerblichen Wirtschaft, Bad Godesberg 1960.

<sup>2</sup> H. Bayer, Das Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, I. Band: Das Großunternehmen, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 907, Westdeutscher Verlag, Köln u. Opladen 1960.



Planung zur Vereinheitlichung der verschiedenen Ziele. Voraussetzung hierbei ist freilich, daß der long run-Gesichtspunkt zugrunde gelegt wird. In dem Vordringen des long run-Gesichtspunktes liegt tatsächlich ein entscheidender Wandel der modernen Wirtschaft. Wir werden später sehen, wie gerade dadurch vom Unternehmen her ein Beitrag zum Ausgleich der konjunkturellen Schwankungen geleistet wird.

Als *wesentliches Ziel* eines Unternehmens erscheint überwiegend sein *Wachstum*, gleichgültig ob es sich um Erhöhung oder Erhaltung des Marktanteiles in einer sich ständig erweiternden Branche handelt. Automation, Anwendung econometrischer Methoden, insbesondere auch des operations research, haben nichts daran geändert, daß das Unternehmen einen Organismus darstellt. Jeder gesunde Organismus hat das Streben zu wachsen.

Durch die Erhaltung oder Ausweitung des *Marktanteiles* des Unternehmens ist ein entscheidender Beitrag der *Sicherheit* des Unternehmens geleistet. Diese wird noch durch die erwähnte *Diversifikation* gestärkt, die im wesentlichen auch wieder ein Wachstum im Rahmen der Gesamtwirtschaftsentwicklung darstellt. Wenn wir von Erhaltung des Marktanteiles sprechen, so darf damit nicht die Vorstellung verbunden werden, als ob ein Unternehmen, das den Marktanteil erhalten will, diesen in einer Defensivstellung bewahren könnte. Im Gegenteil: ein Unternehmen wird nur dann erfolgreich sein können, wenn es offensiv vorgeht, d. h. ständig trachtet, Neues zu bringen, also den anderen eine „Nasenlänge“ voraus ist. Dies wiederum ist nur möglich, wenn das Unternehmen auf dem Gebiete der Forschung führend ist. Hier liegt die Garantie für die Erfolge der Zukunft. Wenn so Wachstum und Sicherheit des Unternehmens gewährleistet sind, dann ist auf die Dauer auch der Gewinn zu erwarten. Profit ist, insbesondere in den großen Unternehmungen, im allgemeinen nicht mehr das primäre Ziel. Neben ihm stehen andere: Macht, Prestige, insbesondere aber das Streben nach Sicherheit. Dies scheint sowohl für die USA als für die europäischen Länder zu gelten<sup>3</sup>.

Es vollzieht sich meines Erachtens ein *Wandel in der Stellung des Profitmotives in dem Unternehmen*. Zweifellos spielt Profit auch heute noch in den Unternehmungsplanungen eine entscheidende und wesentliche Rolle, aber nicht mehr so sehr als Ziel der Unternehmungen, sondern als *Sicherheitsspanne*. Das Unternehmen ist bestrebt zu wachsen, sei es, um die Sicherheit zu gewährleisten, sei es aus Machtstreben oder der Freude, Neues zu schaffen. Der Profit steht hierbei nicht als Ziel im Vordergrund, sondern als Sicherheitsspanne. Wenn die Erfolgsaussichten einer Investition gerade an der Grenze liegen,

<sup>3</sup> Vgl. u. a. H. Koontz u. C. O'Bonnel in D. W. Ewing, Long Run Planning for Management, New York, Seite 15.

wo Kosten und Einnahmen einander decken, dann besteht zweifellos die Gefahr, daß tatsächlich Verluste eintreten. Dann wird man die Investition unterlassen, auch dann, wenn andere Motive sie anstreben ließen. Es sei denn, daß die Investition in der bestimmten Abteilung zwar ständig mit Verlust bedroht ist, aber wesentlich wäre als Grundlage für die Rentabilität anderer Sparten der Unternehmung. Ich glaube, daß von dem Wandel der Stellung des Profitmotives ein wesentlicher Einfluß auf die Unternehmensplanung ausgeht. Die Tatsache, daß in sehr vielen Fällen der Profit nicht mehr Ziel, sondern Sicherheitsspanne darstellt, wirkt sich nicht nur im Unternehmen selbst, sondern darüber hinaus in der Gesamtentwicklung der Wirtschaft aus. Das Unternehmen ist stärker als bisher *mit der Gesamtentwicklung der Wirtschaft verbunden* und dieser in seinen Zielsetzungen eher konform.

Das ausgeglichene Wachstum der einzelnen Unternehmung entspricht der dynamischen Stabilisierung der Gesamtwirtschaft, d. h. der Sicherung eines annähernd ständigen Aufstieges. Auch in der einzelnen Unternehmung geht es darum, das Wachstum so zu gestalten, daß sich die Kräfte der verschiedenen Abteilungen ergänzen und verstärken.

Mittel für die Erreichung der Ziele des Unternehmens sind Prognose, Unternehmensplanung und Durchführung des Planes. Diese Probleme waren Gegenstand der Internationalen Tagung der Sozialakademie Dortmund im Jahre 1959<sup>4</sup>. Wohl kann auch die beste Prognose nicht die Unsicherheit beseitigen oder dem Unternehmer die letzte Entscheidung abnehmen. Wissenschaftlich fundierte Prognose engt aber die Fehlergrenzen der Unternehmensplanung ein. Ohne die Maßnahmen und Einrichtungen, die im allgemeinen als sogenannter operations research zusammengefaßt werden, wäre die laufende Anpassung der langfristigen Unternehmensplanung an die ständigen Änderungen in der Wirtschaft nicht möglich; ebensowenig eine entsprechend rasche und sachliche Durchführung der zentralen Entscheidungen.

## II. Entwicklungstendenzen zum institutionalisierten Großunternehmen

Die *Tendenz zum institutionalisierten Großunternehmen* steht im Zusammenhang mit den *allgemeinen Konzentrationstendenzen*. Diese bestehen ja nicht nur in dem Zusammenschluß der Unternehmungen zu Kartellen und Konzernen, sondern ebenso in dem einseitigen Größerwerden einzelner Unternehmen, die dann in den verschiedenen

<sup>4</sup> Wirtschaftsprognose und Wirtschaftsgestaltung, herausg. von H. Bayer, Duncker & Humblot, Berlin 1960.

Branchen bestimmenden Einfluß haben. Zahlenmäßig läßt sich diese Entwicklung kaum auch nur annähernd darlegen. G. Fürst hat in einer umfassenden Untersuchung über den Stand der Konzentration in Westdeutschland u. a. folgendes festgestellt<sup>5</sup>: „Für das produzierende Gewerbe zeigt sich im Vergleich der Situation des Jahres 1958 mit dem Zustand des Jahres 1935 (Reichsgebiet), daß die Umsatzanteile der ‚größten‘ Unternehmen bei allen in die Berechnung einbezogenen Wirtschaftszweigen stärker gewachsen sind als Umsatzanteile der ‚kleineren‘ Unternehmen. Dabei sind als ‚kleinere‘ Unternehmen jeweils etwa 96 % aller Unternehmen des Wirtschaftszweiges angesehen worden, während die ‚größten‘ Unternehmen — etwa 4 % der Gesamtzahl — in fünf verschiedene Größengruppen aufgeteilt sind. Die Umsatzanteile der ‚größten‘ Unternehmen haben von 1935 bis 1958 besonders stark zugenommen in der Eisen- und Stahlindustrie, im Süßwarengewerbe, in der Papiererzeugung und im Mühlengewerbe. In den übrigen hier untersuchten Gewerbebezügen ist die Steigerung geringer, aber auch noch immer größer als die Steigerung der Umsatzanteile der ‚kleineren‘ Unternehmen.“

Wichtiger als die Feststellung der Tatsache der Konzentration ist die Untersuchung der Frage, ob es sich bei diesem Vorgang um *zufällige*, durch besondere Machtinteressen oder durch verfehlte Wirtschaftspolitik hervorgerufene Tatbestände handelt, *oder aber ob innere Kräfte der Wirtschaft* maßgebend sind?

Die moderne Technik hat es mit sich gebracht, daß eine Reihe von Produktionen nur in Großbetrieben durchgeführt werden kann. In Großunternehmen oder in Unternehmenszusammenschlüssen stehen für eine rationelle und erfolgreiche Weiterentwicklung technischer Neuerungen gemeinsame Laboratorien und Versuchsanstalten zur Verfügung, die den kleineren Unternehmen mangeln. Automation und Atomenergie verstärken die Tendenzen der Konzentration, wobei technische und wirtschaftliche Momente eine Rolle spielen. Auch das *zunehmende Risiko* der Unternehmungen trägt zu einer Konzentration bei. Die Reklame tritt in den Vordergrund, die mehr und mehr die Preis- und Qualitätskonkurrenz ersetzt. Gerade im Reklamekampf ist aber das Großunternehmen weitaus im Vorsprung. So ist das institutionalisierte Großunternehmen unter bestimmten Verhältnissen den übrigen in technischer, kaufmännischer, organisatorischer und finanzieller Hinsicht überlegen. Es kann z. B. die Arbeitsteilung im Großunternehmen weitergetrieben werden als in kleinen. Die Spezialisierung führt nicht zu einer einseitigen Abhängigkeit vom

<sup>5</sup> G. Fürst, Stand der Konzentration in Westdeutschland, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, I. Bd.: Stand der Konzentration, hrsg. v. Helmut Arndt, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1960, Seite 175.



Markte, sofern die Diversifikation, wie dies meist geschieht, entsprechend angewendet wird; beim Einkauf hat das Großunternehmen Vorteile nicht nur infolge der Massenabnahme, sondern auch auf Grund der Möglichkeiten einer Marktanalyse, die sich ja nicht nur auf den Absatz erstreckt. Beim Verkauf stehen dem Großunternehmen Anpassungs- und Beeinflussungsvariable in höherem Maße zur Verfügung als dem kleineren. Operations research (Verfahren, durch die wissenschaftliche Grundlagen für Unternehmensplanung und Unternehmensentscheidung geschaffen werden) kann rationell erst angewendet werden, wenn das Unternehmen eine bestimmte Größe erreicht hat. Kleine und mittlere Unternehmen sind oft gezwungen, eine Verwaltungsorganisation aufzubauen, die einer viel höheren als der erreichbaren Fertigungskapazität entsprechen würde. Ferner kann sich das Großunternehmen weitgehend auf Selbst- und Eigenfinanzierung stützen; auch Fremdfinanzierung ist ihm leichter möglich als kleinen und mittleren Unternehmen.

Während die regelmäßigen Konjunkturerscheinungen an Bedeutung verloren haben, sind die *Strukturwandlungen*, d. h. Änderungen von Dauer, die sich auf die Einheit der Volkswirtschaft beziehen, stärker in den Vordergrund getreten. Eine einzelne Unternehmung wird sich verhältnismäßig schwer strukturellen Wandlungen, wie sie sich z. B. aus einem gemeinsamen europäischen Markt ergeben, anpassen können; anders institutionalisierte Unternehmen und Unternehmenszusammenschlüsse.

Was die Konjunkturschwankungen anbelangt, so ist der kleinere Unternehmer diesen mehr oder weniger ausgeliefert. Er ist von sich aus kaum in der Lage, antizyklische Maßnahmen zu treffen, also z. B. auch in der Depression die Durchführung von Investitionsprogrammen aufrecht zu erhalten.

Der Tatsache der Konzentration steht nicht entgegen, daß eine große Zahl von *mittleren Unternehmungen* heute entscheidende volkswirtschaftliche Funktionen erfüllen. Eine nähere Untersuchung zeigt, daß nur zum Teil unmittelbare Konkurrenz zwischen diesen mittleren Industrieunternehmen und den Großunternehmen und Unternehmenszusammenschlüssen besteht, sondern daß vielmehr die mittleren Unternehmungen eine wichtige *Ergänzungsfunktion* in der modernen Wirtschaft erfüllen. Zudem zeigt sich, daß die mittleren Unternehmen, wenn sie sich auf die Dauer bei den steigenden Anforderungen behaupten wollen, in verschiedener Art zu einer *Zusammenarbeit* finden müssen. Z. B. dadurch, daß sich Fachvereinigungen Forschungsinstitute angliedern, die gemeinsam für eine Reihe von Unternehmungen Untersuchungen durchführen. Eine Reihe hervorragender selbständiger Forschungsinstitute leistet Pioniertätigkeit. Gemeinsame Markt-

analyse und Austausch der Erfahrungen spielt eine wichtige Rolle. Die Betriebsvergleiche, die in Deutschland vor allem vom RKW durchgeführt werden, sind in zunehmendem Maße von Bedeutung. Auf diese Weise wird es ermöglicht, Einblicke in Produktivitätssteigerungen anderer Unternehmen zu gewinnen und selbst das Unternehmen entsprechend auszugestalten. So zeigt sich auch hinsichtlich der Entwicklung der wichtigen Mittelunternehmen jene Institutionalisierungstendenzen, die für das Großunternehmen charakteristisch ist. Es wird nicht das personenbezogene Mittelunternehmen selbst institutionalisiert, aber es sind Institutionen notwendig, um die Existenz und Ausgestaltung der Mittelunternehmen auf die Dauer sicherzustellen.

*Objektivierungs- und Konzentrationstendenzen* durchdringen sich gegenseitig und verstärken sich. Unter Objektivierungstendenzen in der gesellschaftlichen Wirtschaft verstehen wir eine Loslösung der Vorgänge von subjektiven Einfällen und Meinungen und damit ein Zurückdrängen der intuitiven und gefühlsmäßigen Entscheidungen. Die Objektivierungstendenz ermöglicht erst das Größerwerden der Unternehmen, die rationale Durchführung der Verwaltung und die langfristige Unternehmensplanung; umgekehrt ist es die Konzentration, die den Einsatz der neuen Methoden und neuen Verfahren zuläßt.

Die *Gefahren* der Konzentration liegen nicht so sehr im rein wirtschaftlichen Bereich, sondern in dem Hinüberreichen der Wirtschaftsmacht in die *geistigen Beziehungen*, in den kulturellen Bereich, in den Bereich von öffentlicher Meinungsgestaltung und Politik. Die Bedeutung der counter vailing power fällt wohl ins Gewicht, sie wirkt sich jedoch keineswegs mit Notwendigkeit aus. Gleichzeitig sind Kräfte am Werk, welche die originäre Macht verstärken.

### III. Die Bedeutung der institutionalisierten Großunternehmen für die dynamische Stabilisierung

Die Frage, inwieweit die Unternehmenspolitik der institutionalisierten Unternehmen zu einer dynamischen Stabilisierung, d. h. zur Sicherung eines ständigen Aufstieges der Volkswirtschaft, beiträgt, läßt sich von *zwei Gesichtspunkten* aus betrachten: einmal hinsichtlich des Beitrages zur Realisierung der *Voraussetzungen des Modells der freien Konkurrenz*, und zweitens hinsichtlich der Frage, *inwieweit die institutionalisierten Unternehmen zu einem Ausgleich der Wirtschaftsschwankungen beitragen können*, bzw. inwieweit sie u. a. durch entsprechende Gestaltung der Proportionen in der Volkswirtschaft weiterreichende Fehlentwicklungen, z. B. in struktureller Hinsicht, von vornherein verhindern können.

1. Wir untersuchen im folgenden, inwieweit die Stabilisierungsmaßnahmen des Unternehmens die Voraussetzungen, die dem Modell



der Marktwirtschaft zugrunde liegen, verwirklichen helfen. Eine der Voraussetzungen ist die vollständige *Marktübersicht*. Wir sahen, daß die Prognose zwar niemals vollständige Marktübersicht erreichen kann, wohl aber doch vieles zur Erfassung der künftigen Entwicklung beiträgt. Operations research erleichtert, die Unternehmensplanung, die vorerst auf einige Jahre festgelegt sein mag, jeweils den Erfordernissen der wechselnden Marktlage oder den technischen Wandlungen anzupassen.

Ebensowenig wie eine vollständige Marktübersicht kann die *Beweglichkeit des Kapitals* gesichert werden; aber das moderne Unternehmen hat Möglichkeiten, diese Beweglichkeit sozusagen auf Umwegen sicherzustellen. Je mehr die Spezialisierung vordringt, desto weniger ist — technisch betrachtet — eine Umstellung der Fabrikanlage von einer Produktion auf die andere durchzuführen. Es stehen aber dem modernen Unternehmen Instrumente zur Verfügung, durch die es den Schwankungen des Wirtschaftslebens Rechnung tragen kann. Die Anpassungsvariablen kommen hierbei in erster Linie in Betracht. Eine entscheidende Rolle spielt die Diversifikation. Es kann zwar das Realkapital nicht umgestellt werden, aber es kann zwischen den einzelnen Betrieben das Schwergewicht der Produktion verlagert werden. Dadurch wird ein ähnlicher Effekt erreicht, wie er bei einer Beweglichkeit des Realkapitals selbst zu erzielen wäre. Eine andere Ausweichmöglichkeit bietet die Verlagerung des Risikos auf die Unterlieferanten. In zweiter Linie stehen die Beeinflussungsvariablen zur Verfügung, angefangen von der Pflege der public relations bis zur Werbung für irgendeine einzelne Markenware.

Es ist klar, daß ein *zeitloser Ablauf* der Wirtschaft nicht erreicht werden kann. Diese Annahme ist für ein Funktionieren des Modells notwendig, weil ohne sie Störungen, sogenannte Friktionen oder lags, entstehen würden. Indem aber das große Unternehmen den long run-Gesichtspunkt zugrunde legt, tritt die Bedeutung der sofortigen Anpassung für das Funktionieren des Wirtschaftsablaufes zurück. Wir sahen im Gegenteil, daß es für eine Stabilisierung der Wirtschaft günstig wirken kann, wenn das Unternehmen nicht sofort auf jede Änderung im Preis oder in der Nachfrage oder im Angebot reagiert, sondern versucht, die Schwankungen im long run auszugleichen.

Überlegen wir nun, inwieweit die annähernde Realisierung der Voraussetzungen des Modells tatsächlich eine *Stabilisierung der Volkswirtschaft* mit sich bringt. Hinsichtlich der annähernden Verwirklichung der Marktübersicht besteht kein Zweifel, daß die weitgehend richtige Prognose und die darauf aufbauende Unternehmensplanung einen Beitrag zur Gesamtstabilisierung leisten. Offen ist die Frage hinsichtlich der Diversifikation. Bedeutet die Verlagerung des Schwergewichtes

von einer Produktion auf die andere im Rahmen des Unternehmens auch für die Gesamtwirtschaft eine Stabilisierung? Durch die Verlagerung des Schwergewichts ist das Unternehmen unter Umständen in der Lage, den Umsatz zu erhalten und den Beschäftigtenstand zu sichern. Dadurch trägt das Unternehmen zu einer Sicherung des Wirtschaftskreislaufes bei, dessen Funktionieren ja weitgehend von der Erhaltung des Einkommenstroms abhängt. Wohl kann es sein, daß Verlagerung von einer Fertigung auf die andere für bestimmte Unternehmungen eine Verschärfung der Konkurrenz bedeutet. Das aber liegt zweifellos im Interesse der Erhaltung des Wettbewerbes und entspricht den Annahmen des Modells. Sofern das *Risiko vom Unternehmen* auf Unterlieferanten *verlagert* wird, bedeutet dies in der Regel keinen Beitrag zu einer volkswirtschaftlichen Stabilisierung, sondern es vollzieht sich ein Überwälzungsvorgang, der in etwa der Überwälzung der Steuerlast vergleichbar ist.

Ähnliches gilt für die Beeinflussungsvariablen, insbesondere dann, wenn es sich um Forcierung eines bestimmten Gutes handelt. Nehmen wir z. B. an, es zeigt sich infolge eines Rückganges der Nachfrage, daß die Kapazität zur Erzeugung eines bestimmten Gutes nur zu 50 % ausgenutzt werden kann, dann wird das Unternehmen vielleicht die Reklame für dieses Gut so verschärfen, daß es anderen Unternehmungen den Absatz einengt, ja vielleicht sogar ganz abnimmt. Dann hat wohl das Unternehmen für sich die Stabilität gesichert, für die Gesamtwirtschaft aber nicht unter allen Umständen einen Beitrag zur Stabilisierung geleistet. Dies könnte bestenfalls insofern zutreffen, als durch die Ausnützung der Kapazität die Kosten niedrig gehalten werden können und dadurch die Preise unter Umständen gesenkt werden. Dies bedeutet eine Steigerung des Realeinkommens und in diesem Sinne eine Verbreiterung des Gesamteinkommenstromes. Dadurch kann evtl. die Verschärfung einer Krise vermieden oder gemildert werden.

Was die Voraussetzungen des Modells „gleichstarke Partner“ anbelangt, so scheint es, daß durch das große Unternehmen diese Voraussetzung notwendigerweise zerstört wird. Wie kann man angesichts der vorherrschenden Konzentrationstendenzen noch von einer Realisierung gleicher Startbedingungen im Wettbewerb sprechen? Tatsächlich sind die Voraussetzungen, wie sie das Modell annimmt, heute nicht gegeben. Das hat auch die moderne Theorie längst erkannt. Man hat an Stelle der Marktmechanik die Automatik von Macht und Gegenmacht angenommen. Wir wissen aber, daß hier von einer Automatik keineswegs die Rede sein kann. Es ist wohl möglich, daß Druck Gegen-druck erzeugt, aber es kann auch durchaus zutreffen, daß die Macht so stark geworden ist, daß eine Gegenmacht gar nicht mehr aufkommen kann. Es ist an Stelle des sogenannten freien Wettbewerbs im



Modell ein, wie wir sagen könnten, *organisierter Wettbewerb* getreten. Die Unternehmungen sind zu Institutionen geworden, die aufs engste mit der gesamten Volkswirtschaft verbunden sind. Es trifft wohl zu, daß die Institutionalisierung der Unternehmung die Gefahr einer Erstarrung in sich birgt; es ist aber nicht zu verkennen, daß die großen Unternehmungen — ob sie wollen oder nicht — gezwungen sind, den Gesamttendenzen der Wirtschaftsentwicklung Rechnung zu tragen, da sie ja von dem Gedeihen der gesamten Volkswirtschaft, ja darüber hinaus von der Weltwirtschaft, abhängig sind.

Es ist aber auch nicht zu verkennen, daß durch die *Institutionalisierung der Unternehmungen* eine andere Annahme des Modells der freien Konkurrenz weitgehend verwirklicht wird. Die Modellannahmen gehen von einem völlig *rationalen Verhalten der Unternehmer* aus. Solange das Unternehmen nicht institutionalisiert ist — insbesondere dann, wenn Unternehmerfunktion und Eigentum am Unternehmen zusammenfallen —, ist sehr häufig nicht von einem rein rationalen Verhalten die Rede. Auch der Unternehmer ist einem Optimismus oder einem Pessimismus unterworfen. Es gibt Konjunkturlehren, die das Auf und Ab der Wirtschaft gerade auf diese psychologische Seite der Unternehmensführung abstellen. Je mehr die Institutionalisierung des Unternehmens vordringt, desto weniger spielen diese psychologischen Momente eine Rolle; die Tätigkeit der Manager und ihrer verschiedenen Stäbe kann sich weitgehend auf die Ergebnisse wissenschaftlicher Verfahren stützen und wird dadurch objektiviert. Das rationale Verhalten ist also in stärkerem Maße als früher sichergestellt. In diesem Sinne wird man sagen können, daß die organisierte Marktwirtschaft zwar nicht die Voraussetzungen des Modells ‚gleichstarke Partner‘ verwirklicht, aber einen stärkeren Beitrag zur Stabilisierung der Wirtschaft leistet, als es schrankenlose Konkurrenz tun könnte.

Diese Überlegung bedeutet keineswegs, daß etwa *Wettbewerb* in einer *organisierten Marktwirtschaft* überflüssig geworden wäre; im Gegenteil, er ist notwendig, um zu verhindern, daß Institutionalisierung der Unternehmung zu ihrer Erstarrung oder Vermachtung führt.

2. Inwiefern tragen die Stabilisierungsmaßnahmen des einzelnen Unternehmens bei zu einer *Anpassung der Gesamtwirtschaft an die Wirtschaftsänderungen*, inwieweit fördern sie eine organische Aufnahme der technischen Änderungen in die Gesamtentwicklung der Wirtschaft?

Verhältnismäßig leicht ist die Anpassung des einzelnen Unternehmens an die *Saisonschwankungen*. Indem dies dem einzelnen Unternehmen gelingt, trägt es zu einem Ausgleich der Schwankungen in der Gesamtwirtschaft bei. Es kann freilich unter Umständen dazu kommen,



daß durch den Ausgleich der Schwankungen für das einzelne Unternehmen andere Unternehmen im Wettbewerb getroffen werden. Zum Beispiel, wenn durch besonders starke Reklame ein Artikel forciert wird, so kann dadurch wohl eine Steigerung des Absatzes des großen Unternehmens eintreten, gleichzeitig aber der Absatz eines anderen Unternehmens zurückgehen. Die Diversifikation hat gleichfalls eine gewisse Bedeutung für die Saisonschwankungen.

Größere Bedeutung im Rahmen der Wirtschaftsentwicklung kommt den Stabilisierungsmaßnahmen des Unternehmens hinsichtlich der *Konjunkturschwankungen* zu.

Ein Pessimismus hinsichtlich der Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens, von sich aus antizyklisch zu wirken, ist zweifellos bis zu einem gewissen Grade gerechtfertigt, insbesondere dann, wenn es sich um Unternehmen handelt, die am Markte keine starke Position haben. Anders verhält es sich bei jenen, die ihren Entscheidungen den long run-Gesichtspunkt zugrunde legen. Diese Unternehmungen sind, entsprechende finanzielle Fundierung vorausgesetzt, in der Lage, verhältnismäßig lange Zeit an ihrer Planung festzuhalten und die Investitionen auch in den Zeiten der Krise durchzuführen. Dadurch wird die Regierungspolitik, die auf Vollbeschäftigung ausgerichtet ist, zweifellos nachhaltig unterstützt. Wir sehen also, daß es unrichtig wäre, die Möglichkeiten der einzelnen Unternehmungen zur Überbrückung der konjunkturellen Schwankungen für das Unternehmen und damit für die gesamte Volkswirtschaft zu unterschätzen. Man würde unnötigerweise die Regierungspolitik ausschließlich mit der Verantwortung für die Vollbeschäftigung belasten. Wiederum zeigt sich, daß die Institutionalisierung des Unternehmens und damit die Notwendigkeit, dem long run-Gesichtspunkt Planungen und Entscheidungen zugrunde zu legen, einen wesentlichen Wandel in der Bedeutung der Stabilisierungspolitik des einzelnen Unternehmens für die Gesamtwirtschaft gebracht hat.

Was die *strukturellen Wandlungen* anbelangt, so gibt es zweifellos Umschichtungen, die vom einzelnen Unternehmen her nicht gemeistert werden können. Ein Beispiel hierfür ist die sogenannte Kohlenkrise. Es gibt aber eine Reihe struktureller Wandlungen, zu deren Überbrückung das einzelne Unternehmen sehr vieles leisten kann. Der Beitrag zur Stabilisierung beginnt schon bei der Zielsetzung des modernen Unternehmens. Es geht in erster Linie um die Erhaltung des Unternehmens als Gesamteinstitution. Es müssen also auf lange Sicht die Wandlungen, die sich von der technischen oder von der Nachfrageseite her ergeben, in Rechnung gestellt werden. Die Prognose wird im Interesse der Erhaltung des Unternehmens verfeinert und muß, da sie auch dem long run-Gesichtspunkt Rechnung trägt, auf die strukturelle

Änderung Rücksicht nehmen. Es wird daher schon die Gesamtplanung auf die Strukturwandlungen abgestellt sein und damit einen Beitrag zur Anpassung der Gesamtwirtschaft an die Strukturwandlungen leisten. Die Diversifikation bedeutet einen Beitrag zur Stabilisierung auch im Hinblick auf strukturelle Wandlungen. In meinem erwähnten Forschungsbericht ist dargelegt, daß sich im Bereich der großen Unternehmungen so etwas wie eine Volkswirtschaft im kleinen herausbilden kann. Es ergibt sich daher die Notwendigkeit für das Unternehmen, unter Umständen in sich selbst Strukturwandlungen vorzunehmen, die im Trend der Gesamtentwicklung liegen. Auch dadurch ist ein Beitrag geleistet für eine harmonische Hereinnahme der Strukturveränderungen.

Für die Gesamtwirtschaftsentwicklung von entscheidender Bedeutung ist, technische und wirtschaftliche Entwicklung miteinander in Einklang zu bringen<sup>6</sup>. Während das Unternehmen in freier Konkurrenz gezwungen ist, jede technische Neuerung hereinzunehmen, selbst dann, wenn der Unternehmer eine Überkapazität auf die Dauer voraussieht, kann das große Unternehmen im Rahmen der Gesamtplanung die technischen Fortschritte allmählich einbauen. Wir sehen also, daß in diesem Falle die organisierte Marktwirtschaft mehr zu einer Stabilisierung der Wirtschaft beitragen kann als eine „reine“ Marktwirtschaft, die formal in höherem Maße die Voraussetzungen gleichstarker Partner erfüllt.

So zeigt sich, daß durch die Stabilisierungsmaßnahmen des einzelnen Unternehmens Kräfte einer *Ordnung von unten her* eingesetzt werden, die im Sinne einer Gesamtstabilisierung der Wirtschaft wirken können.

Die Frage liegt nahe, ob die *Chancen*, die den Unternehmungen hinsichtlich Stabilisierung offen stehen, *auch tatsächlich ausgenützt* werden. Ob nicht die einzelnen mächtigen Unternehmen isoliert für sich ihre Macht einsetzen werden, ohne die Gesamtwirtschaft zu berücksichtigen? Wir nehmen bei unseren Untersuchungen keineswegs an, daß sich der Unternehmer primär von volkswirtschaftlichen Überlegungen leiten läßt. Es muß aber das große Unternehmen erkennen, daß sein eigenes Interesse weitgehend mit den Interessen der Gesamtentwicklung konform geht. Es wird also unter bestimmten Voraussetzungen das Unternehmen, ohne seinen eigenen Interessengesichtspunkt zurückzustellen, die Stabilisierungsmaßnahmen so durchführen, daß sie weitgehend der Gesamtstabilisierung entsprechen.

<sup>6</sup> Vgl. H. Bayer, *Wirtschaftsgestaltung*, Duncker & Humblot, Berlin 1958, S. 522 ff.



#### IV. Das personenbezogene Mittel- und Kleinunternehmen in der organisierten Marktwirtschaft

Die bisherigen Untersuchungen zeigten, welche *Dynamik in den institutionalisierten Großunternehmen* zu erkennen ist. Damit ist aber nur ein Teil der organisierten Marktwirtschaft erfaßt. Wir betonen einleitend, daß im Rahmen dieses Aufsatzes bewußt das Schwergewicht auf diesen Sektor gelegt ist, ohne damit ausdrücken zu wollen, daß die *personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen* für die Volkswirtschaft von geringerer Bedeutung seien. Wenn wir im folgenden auf diese Probleme eingehen, so vor allem deswegen, um wenigstens in den Grundzügen einen Gesamtüberblick über die Dynamik der organisierten Marktwirtschaft zu gewinnen. Ähnlich wie in dem erwähnten I. Band der Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen das Großunternehmen untersucht wurde, sollen in einem II. Band die personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen eingehend behandelt werden. Hier seien nur einige Grundzüge hervorgehoben, die für die in diesem Aufsatz angeschnittenen Probleme entscheidend sind.

*Institutionalisierung der Unternehmen* und *Massenfertigung* gehen Hand in Hand. Durchführung von Spezialaufträgen beeinträchtigt in vielen Fällen den Ablauf des Erzeugungsprogramms. Anders kann der Fall z. B. liegen, wenn sich Großunternehmen Mittelbetriebe, die nicht auf Massenfertigung eingestellt sind, angegliedert haben. Ferner lohnt sich im institutionalisierten Großunternehmen meist nicht, geringere Mengen von Gütern herzustellen, die in der eigenen Produktion verwertet werden; so z. B. Bestandteile für bestimmte Maschinen. Hier ist es zweckmäßiger, Unterlieferanten zu beauftragen. So ergeben sich in vielen Branchen gerade durch die Institutionalisierung der Unternehmen *Angebotslücken* hinsichtlich jener Produkte und Leistungen, deren Fertigung für die institutionalisierten Großunternehmen unrentabel ist. Dies gilt nicht nur für individuell gestaltete Güter, wie etwa Werkzeugmaschinen auf Bestellung, sondern unter Umständen auch für Massengüter (z. B. die Erzeugnisse der Fassondrehereien), die in verschiedenen institutionalisierten Großunternehmen gebraucht werden, jedoch in den einzelnen Unternehmen in so kleiner Menge, daß die Erzeugung nicht lohnt, ja, daß es gar nicht möglich wäre, jenen technischen Apparat aufzustellen, der notwendig wäre, um eine Rationalisierung dieser Erzeugung sicherzustellen. Mittlere Unternehmen, die an viele Großunternehmen liefern, haben (anders als Unterlieferanten im engeren Sinne) eine selbständige Stellung in der Wirtschaft.

Die *Lücken in der Fertigungs- und Leistungsstruktur* stehen in einer gewissen Abhängigkeit von den *Konjunkturschwankungen*. In



der Depression z. B. sind die institutionalisierten Unternehmen bestrebt, die Lücken zu schließen, und lassen unter allen Umständen Aufgaben, die sie früher an Unterlieferanten übertragen haben, nun im eigenen Unternehmen durchführen. Das ändert aber nichts an der Tatsache einer *Tendenz zur Vergrößerung der Produktions- und Leistungslücken* in der Volkswirtschaft im Zusammenhang mit der Unternehmensinstitutionalisierung. Die Schließung dieser Lücken stellt eine volkswirtschaftlich wichtige *spezifische Funktion der personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen* dar, nämlich volkswirtschaftlich notwendige Produktions- und Leistungsergänzung. Darüber hinaus kann von dem personenbezogenen Unternehmen eine *besondere Dynamik* ausgehen, da hier die Unternehmer nicht bloß als Organisatoren, sondern oft noch als technische und kaufmännische Leiter tätig sind. Zudem gestattet die rasche Entscheidungsmöglichkeit größere Wendigkeit der personenbezogenen Unternehmen. Diese Tatsache ist gleichzeitig ein Beispiel dafür, daß im personenbezogenen Unternehmen die Entpersönlichung im allgemeinen nicht so weit fortgeschritten ist wie im institutionalisierten. In der Tat kann in dem personenbezogenen Unternehmen eine wichtige *Gegenkraft gegen Bürokratisierung und Entpersönlichung* liegen.

Von besonderer Bedeutung ist der *Funktionswandel der personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen* in der Volkswirtschaft. Seinerzeit bei Aufkommen der Industrie bestand ein *unmittelbarer Wettbewerb\** und unter Umständen schärfste Konkurrenz zwischen Großindustrie einerseits und Handwerk und Kleinbetrieben andererseits. Allmählich aber vollzog sich ein Wandel, den wir als *Tendenz der Komplementarität* bezeichnen können. Die personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen stehen *nicht* so sehr in Konkurrenz mit der Großindustrie, sondern *ergänzen* diese in volkswirtschaftlich entscheidender Weise. Diese Funktion tritt in *verschiedenen Formen* in Erscheinung (z. B. spezialisierte Massenfertigung, Übernahme kleinerer oder Sonderaufträge).

In vielen Fällen *bleibt* das mittlere Unternehmen *personenbezogenes Unternehmen*, auch dann, wenn z. B. der Umsatz wesentlich erhöht, ja, vielleicht sogar vervielfacht wird. Dies läßt sich durch erhöhte Investition, insbesondere auch durch Automation, erreichen. Die Zahl der Arbeiter und Angestellten wird dann nicht wesentlich vermehrt, so daß immer noch die persönlichen Zusammenhänge im Unternehmen aufrecht erhalten werden können, und die Unternehmer-

---

\* Mittelbar besteht Konkurrenz, z. B. auch zwischen dem Unterlieferanten und dem Großunternehmen, welches das Erzeugnis abnimmt. Nur solange wird dies der Fall sein, als die Preise der betreffenden Waren unter den Kosten liegen, welche dem Großunternehmer bei Eigenfertigung entstehen würden.

persönlichkeit im Vordergrund steht, ohne an Vorentscheidungen gebunden zu sein.

Daneben kommt es vor, daß sich jene Tendenzen, die vom *personenbezogenen mittleren Unternehmen zum institutionalisierten Großunternehmen* drängen, voll durchsetzen. Etwa dann, wenn ein mittleres personenbezogenes Unternehmen entscheidende Erfindungen gemacht hat, die es dann aber in Massenfertigung ausnutzen muß; dadurch ist es unter Umständen gezwungen, in Konkurrenz mit den großen, z. T. automatisierten Unternehmungen zu treten, also selbst Massenfertigung aufzunehmen. Damit ist der Weg zur Institutionalisierung eingeschlagen, das personenbezogene Unternehmen wächst in den Bereich der institutionalisierten hinein. Die Personenbezogenheit bleibt bis zu einem gewissen Grade in der Regel so lange erhalten, als jene Persönlichkeit an der Spitze steht, die mit dem Unternehmen groß geworden ist und alle Einzelheiten beherrscht. Wird diese Persönlichkeit einmal abgelöst, dann tritt meist die Institutionalisierung klar in Erscheinung.

Dieses Hineinwachsen des personenbezogenen Mittelunternehmens in das Großunternehmen, das früher oder später auch zum institutionalisierten Unternehmen wird, muß keineswegs der Regelfall werden. Es bestehen auch für das mittlere personenbezogene Unternehmen Chancen, seine wichtige volkswirtschaftliche Funktion als Mittelunternehmen weiterhin zu erfüllen. Allerdings in vielen Fällen unter Voraussetzung einer *Gemeinschaftsarbeit mit anderen*. Es tritt an das personenbezogene Mittel- und Kleinunternehmen die *Forderung nach solidarischer Zusammenarbeit* im Interesse der Erhaltung der Freiheit des einzelnen Unternehmens heran. Diese Forderung und ihre Dringlichkeit wird keineswegs allgemein erkannt. Auch von jenen, die die Notwendigkeit und Dringlichkeit einsehen, wird keineswegs alles unternommen, was zur Realisierung dieser Forderung notwendig wäre. *Beispiele solcher solidarischer Zusammenarbeit* sind etwa Einkaufsgenossenschaften oder andere Einkaufsorganisationen, wie sie z. B. für die mittleren Warenhäuser bestehen. Ganz allgemein läßt sich sagen, daß die Zusammenarbeit aus verschiedenen Gründen im Handel stärker hervortritt als beim Gewerbe. Aber auch hier sind Ansätze vorhanden. Diese sind z. B. in den Betriebsvergleichen zu erkennen, wie sie in Deutschland vom RKW und in anderen Ländern von ähnlichen wissenschaftlichen Instituten durchgeführt werden. In der Schweiz ist u. a. das Betriebswissenschaftliche Institut an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich bemüht, durch Betriebsvergleiche die Rationalisierung in den personenbezogenen Unternehmungen auszugestalten und durch Erfahrungsgemeinschaften zu vertiefen. Auch in Deutschland gibt es eine Reihe freiwilliger Er-



fahrungsaustauschgruppen; allerdings meist zwischen Unternehmungen, die nicht unmittelbar miteinander in Konkurrenz stehen. Eine Reihe von Fachvereinigungen haben ihre wichtige Aufgabe, Zusammenarbeit der personenbezogenen Unternehmungen in die Wege zu leiten und auszugestalten, erkannt. Die Erfahrungen im Absatz werden gegenseitig ausgetauscht; Forschungsinstitute werden unter Beteiligung von Unternehmungen errichtet, um auf diese Weise eine einigermaßen gleichstarke Position mit den Großunternehmungen zu erreichen, denen die großen eigenen Forschungsstätten und Laboratorien zur Verfügung stehen. Auch Ansätze einer Arbeitsteilung, die zwischen den personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmungen so notwendig wäre, sind gelegentlich festzustellen. Aber all das sind bloß *Anfänge*. Diese können durch eine dogmatische Kartellgesetzgebung wesentlich eingeengt, wenn nicht sogar zerstört werden. In vielen Ländern hält sich die Wirtschaftsgesetzgebung noch viel zu wenig die Tatsache der organisierten Marktwirtschaft und ihrer eigenen Gesetzmäßigkeiten vor Augen. Vereinfachende Annahmen ohne Verbindung mit abnehmender Abstraktion verführen dazu, Ungleiches gleich zu behandeln.

Bei personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmungen in einer organisierten Marktwirtschaft wirken verschiedene Kräfte, insbesondere die *Tendenz zur Komplementarität* und das *Erfordernis der Solidarität*. In der Tendenz zur Komplementarität kommt der Funktionswandel und die Erweiterung der Bedeutung der personenbezogenen Mittel- und Kleinunternehmen in der organisierten Marktwirtschaft zum Ausdruck. Die Forderung nach Solidarität kann nicht als Tendenz bezeichnet werden. Es handelt sich nicht um innere Kräfte, die in eine bestimmte Richtung drängen, sondern es geht um eine bewußte Entscheidung der selbständigen Unternehmer gegen Tendenzen des „Ohne-Einander“ und „Gegen-Einander“, um durch die solidarische Zusammenarbeit zwar ein Stück individualistischer Freiheit aufzugeben, dadurch aber geordnete Freiheit und auf die Dauer die Erfüllung ihrer wichtigen volkswirtschaftlichen Funktion zu gewährleisten.

So zeichnen sich gewisse *Gesetzmäßigkeiten einer Dynamik in der organisierten Marktwirtschaft* ab; Objektivierungstendenz, Konzentrations- und Institutionalisierungstendenz ergänzen und verstärken sich gegenseitig.

Für die personenbezogenen Unternehmen ist die Tendenz zur Komplementarität, also zum Ausfüllen der Lücken, die die institutionalisierten Unternehmungen im Angebot der Volkswirtschaft offen lassen, charakteristisch. Ob diese Funktion durch die selbständigen Unternehmen auf die Dauer erfüllt werden kann, hängt von ihrer



freien Entscheidung hinsichtlich solidarischer Zusammenarbeit weitgehend ab.

In der organisierten Marktwirtschaft entstehen *neue Gesetzmäßigkeiten einer Dynamik*, die — wenn auch in ganz anderer Weise als im Modell der freien Konkurrenz — *zu einem dynamischen Gleichgewicht führen können*.

Ein schweres Problem der organisierten Marktwirtschaft ist die Verhinderung einer Vermachtung, insbesondere des Übergreifens der *Wirtschaftsmacht* auf das *geistige, kulturelle und politische Leben*. Im Rahmen dieses Aufsatzes ist nicht die Möglichkeit geboten, auf die Frage einzugehen, welche Kräfte mobilisiert werden können, um diese Gefahr der organisierten Marktwirtschaft zu bannen. Sicher ist, daß *materielle und geistige Kräfte zusammenwirken* müssen, ebenso wie von der wirtschaftlichen Macht der Einfluß auf geistige Bereiche ausgeht. Hier, *im geistigen Bereich*, aber wird die *Entscheidung* fallen.