# Anreiz- und Kontrollmechanismen in Wirtschaftssystemen I

Von

Hannelore Hamel, Helmut Leipold,
Karl-Ernst Schenk, Volkhart Vincentz

Herausgegeben von Günter Hedtkamp

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Schriften des Vereins für Socialpolitik

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Neue Folge Band 117/I

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK
Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Neue Folge Band 117/I

# Anreiz und Kontrollmechanismen in Wirtschaftssystemen I

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

# Anreiz- und Kontrollmechanismen in Wirtschaftssystemen I

Von

Hannelore Hamel, Helmut Leipold,
Karl-Ernst Schenk, Volkhart Vincentz

Herausgegeben von Günter Hedtkamp

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der photomechanischen
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten
© 1981 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1981 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61
Printed in Germany

ISBN 3 428 04934 9

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

## Vorwort

Der Ausschuß zum Vergleich von Wirtschaftssystemen wandte sich in seiner Arbeitstagung am 18./19. September 1980 in Tutzing einer zentralen Fragestellung der Theorie von den Wirtschaftssystemen zu: den Anreiz- und Kontrollmechanismen. Jenseits marktwirtschaftlicher Steuerungselemente wird die hier behandelte Problematik in jedem Wirtschaftssystem von besonderer Bedeutung, wenn in einer komplexen entwickelten Wirtschaft Eigentumsfunktionen geteilt und hierarchische Organisations- und Entscheidungsstrukturen an Bedeutung gewinnen. Daß diese Fragestellung sich akzentuiert, wenn die Dominanz hierarchischer Strukturen nicht auf einen Teilbereich der Wirtschaft (öffentliche Finanzwirtschaft) beschränkt bzw. auf der betrieblichen Ebene in ein marktwirtschaftliches Allokations- und Sanktionssystem eingebettet ist, scheint zwar prima facie einsichtig zu sein, doch bedarf dieser komplizierte Gesamtbereich der theoretischen Durchdringung und der Ableitung der damit einhergehenden Effekte.

Der erste Beitrag von Karl-Ernst Schenk verfolgt das Ziel, im Rahmen eines neuen allgemeinen Ansatzes der Theorie von den Wirtschaftssystemen aus einer Theorie von der Makroorganisation von Märkten und/oder Hierarchien als systemunterscheidende Merkmale die Anreiz- und Kontrollmechanismen in alternativen Systemen zu diskutieren. Dabei steht naturgemäß die Hierarchietheorie, speziell die „Planregie" im Mittelpunkt des Interesses. Er prüft sodann die Wirksamkeit von Anreiz- und Kontrollmechanismen, „die unter verschiedenen Strukturen von Märkten und Hierarchien angewandt zu werden pflegen", die dann in ihrer Wirksamkeit von der Intensität des Wettbewerbs um Belohnungen in den verschiedenen Zweigen abhängen. Schenk untersucht diese Probleme unter verschiedenen Annahmen über die Kompetenzverteilung. Als Schwerpunkt behandelt er dann die Verhaltensweisen der Hierarchieebenen bei Planregie, um dann die besonderen Probleme (Wissens- und Informationsübermittlung, Kontrolle, Internalisierung von Effekten ökonomischer Verhaltensweisen) und Reformansätze osteuropäischer Planwirtschaften diskutieren zu können, jedoch nicht ohne auf die entsprechenden oder auch sich alternativ ergebenden Probleme marktwirtschaftlicher Systeme zu verweisen, wird doch hier ein wesentliches Element aller Wirtschaftsreformen berührt (Kontrolle

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

durch Marktbeziehungen und Intensivierung von Wettbewerbselementen, sei es auf der Markt- oder Hierarchieseite).

Nach dieser allgemeinen Analyse, die einen gewissen theoretischen Rahmen für die späteren Referate und Diskussionen abgab, wird von Helmut Leipold ein zentraler Bereich des Generalthemas, der Zusammenhang von (privater oder staatlicher) Eigentümerkontrolle und Managerverhalten, diskutiert. Naturgemäß stehen die empirischen Befunde und die Auseinandersetzung mit der Managerialismus-Theorie am Anfang der Analyse, die im Hinblick auf ihre Grundannahmen (Verhaltensweisen der Manager), Ergebnisse und Erweiterungen analysiert und dann kritisiert werden. Dies führt unmittelbar zur differenzierteren Analyse des Eigentums als Zuordnung von Eigentumsrechten, des Zusammenhangs von Eigentums- und Risikoteilung sowie von eigentumsrechtlich begründeten Kompetenz-, Motivations-, Transaktions- und Kontrollrestriktionen einerseits und der Funktionsweise der Allokationssysteme andererseits. So ist der Weg bereitet für die detailliertere Analyse des Zusammenhangs von privater resp. staatlicher Eigentümerkontrolle und Managerverhalten. Nach der Diskussion systemspezifischer Spielarten der Eigentumsverteilung wird die Fruchtbarkeit dieses differenzierteren Ansatzes im Vergleich zur Managerialismus-Theorie deutlich.

An diese mehr theoretisch orientierte, die grundsätzlichen Zusammenhänge darlegende Untersuchung schließt sich die Arbeit von Hannelore Hamel an, die am speziellen Beispiel der Kombinatsbildung in der DDR das Verhältnis von Unternehmenskonzentration und Managerverhalten analysiert, wobei sie sowohl auf die Theorie der Eigentumsrechte als auch im besonderen auf die Organisations-Theorie zurückgreift. Nach einer systematischen und kritischen Darstellung der neuen Organisationsstruktur im Rahmen des Planungs- und Entscheidungsprozesses geht sie der Frage nach den organisationsspezifischen Erklärungsursachen (Markt versus Hierarchie) nach. In Übereinstimmung mit dem ersten Beitrag von Schenk greift sie auf die Organisationstheorie zurück, wie sie von Williamson und Coase entwickelt wurde. Sie wendet diese Theorie unmittelbar auf die Kombinatsbildung in der DDR an, so daß Vor- und Nachteile der neuen Lösungen im Lichte dieser Theorie sichtbar werden. Die Rückwirkungen auf die Verhaltensweisen von Kombinationsleitern einerseits und nachgeordneten Betrieben andererseits stehen naturgemäß im Mittelpunkt der weiterführenden Betrachtung.

Innerhalb einer jeden hierarchischen Organisation (auch innerhalb marktwirtschaftlicher Systeme) erhebt sich notwendig die Frage nach einem auf die angestrebte Allokation abgestimmten Stimulierungs-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

system, das die Interessen auf allen Ebenen der Hierarchie bis hin zum einzelnen Werktätigen koordiniert. Dieses Problem gewinnt besonders dann an Bedeutung, wenn die Organisation nicht direkt oder indirekt mit einem marktwirtschaftlichen Sanktionsmechanismus für ökonomisch „richtiges oder falsches" Verhalten gekoppelt ist.

Unter dem Aspekt der Heranführung von tatsächlichen Leistungen an vorausgeplante Standards untersucht Volkhart Vincentz im letzten Beitrag des vorliegenden Bandes mögliche Prämiensysteme, wie sie sich theoretisch konzipieren lassen und auch praktisch in den sozialistischen Ländern angewendet werden. Nachdem die so verstandene Klasse von Prämiensystemen unter Berücksichtigung von Unsicherheit definiert ist, werden im Lichte empirischer Erfahrungen Modifikationen des Grundmodells im Hinblick auf Risikoaversion und Anstrengung analysiert und die sich unter verschiedenen Annahmen über Verhaltens- und Parameterkonstellationen ergebenden Wirkungen des Prämiensystems gezeigt. Da die Kosten des Systems in die Überlegungen ebenso einzubeziehen sind wie die Koordination aller betrieblichen Pläne miteinander, schließt sich eine gesamtwirtschaftliche Analyse an, in der den gesamtwirtschaftlichen Zielen entsprechende Modifikationen des Prämiensystems gegenübergestellt werden. In den letzten beiden Abschnitten werden die Grenzen des Prämiensystems (welches System induziert wahre Informationen über die betriebliche Produktionsfunktion) und die Informationsverzerrungen über den „ratchet-Effekt" der längerfristig orientierten betrieblichen Planpolitik abgehandelt.

Wie die Referate zeigen, erwies sich die Wahl des Themas als außerordentlich fruchtbar sowohl für eine differenziertere, in einen allgemeinen theoretischen Kontext eingebettete Theorie von den Wirtschaftssystemen als auch für tiefere Einsichten in die Funktionsweisen und Probleme hierarchisch orientierter Ordnungen im allgemeinen und sozialistischer Planungssysteme im besonderen. Der Ausschuß beschloß daher, die hier aufgegriffene Problematik auf der nächsten Sitzung weiterzuführen.

München, im Februar 1981

*Günter Hedtkamp*

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... 5

Märkte und Hierarchie. Anreiz- und Kontrollmechanismen in der Theorie der Wirtschaftssysteme

Von *Karl-Ernst Schenk*, Hamburg ..... 11

Eigentümerkontrolle und Managerverhalten

Von *Helmut Leipold*, Marburg ..... 29

Sozialistische Unternehmenskonzentration und Managerverhalten. Die Kombinatsbildung in der DDR als Effizienzproblem

Von *Hannelore Hamel*, Marburg ..... 67

Über die Ausgestaltung von Prämiensystemen

Von *Volkhart Vincentz*, München ..... 99

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

# Märkte und Hierarchie

## Anreiz- und Kontrollmechanismen in der Theorie der Wirtschaftssysteme

Von *Karl-Ernst Schenk*, Hamburg

Wenn man sich neuere Lehrbücher und Monographien zur Theorie der Wirtschaftssysteme ansieht, dann wird deutlich, wie gering die Übereinstimmung in der Bezugsbasis der Theorie ist. Das Angebot reicht von der traditionellen preis- und allokationstheoretischen bis zur (allgemein-) systemtheoretischen Basis. Häufig gibt man sich auch damit zufrieden, am Anfang eine Typologie der wichtigen Systemmerkmale zu liefern, die bei der nachfolgenden Deskription wieder aufgenommen werden. Man findet auch hier das von Leibenstein (gegenüber der Organisationstheorie der Carnegie-Schule) geäußerte Diktum (Leibenstein, 1979) bestätigt, daß ein der neoklassischen Theorie alternatives Paradigma bisher nicht entwickelt worden ist. Was man bei näherer Betrachtung feststellt, ist,

— ein zu großer Allgemeinheitsgrad der theoretischen Konzepte (so beispielsweise der allgemeinen Systemtheorie)[1];

— oder ein zu geringer theoretischer Zusammenhang zwischen den auf einzelne Systeme angewandten Systemmerkmalen (so beispielsweise im Decision-Making Structure, Information Structure, Motivation Structure Ansatz (DIM-Ansatz) (Neuberger-Duffy, 1976).

Diese Zustandsbeschreibung soll nicht zu einer Vertiefung der kritischen Bewertung verleiten, denn dazu fehlt hier der Platz[2]. Darüber hinausgehend wäre aber nun zu fragen, worin das neu zu entwickelnde Paradigma der Theorie der Wirtschaftssysteme bestehen soll. Die Antwort lautet: Institutional Choice, das heißt die Bestimmung wichtiger institutioneller Systemcharakteristiken der produzierenden Zweige eines Landes und der in ihnen tätigen Organisationen.

Das Problem ist jedoch, daß es bis auf wenige Ausnahmen keine entwickelte Theorie des Institutional Choice gibt, also keine Theorie,

---

[1] Vgl. dazu *Leipolds* systemindifferente Theorie (*Leipold*, 1976).

[2] An anderer Stelle ist besonders zum preis- und allokationstheoretischen Paradigma etwas ausführlicher Stellung genommen worden (Schenk, 1980 a).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die die Entstehung und Veränderung von institutionellen Strukturen dieser Art beschreibt und auf ihre Bestimmungsgründe zurückführt. Zwar sind Bausteine vorhanden, wie:

— Organisationstheorie (jedoch vor allem mit betriebspolitischer, aber nicht makrostrukturerklärender Zielrichtung)

— Theorie der Allokationsmechanismen (jedoch mit allokations-*erklärender* Absicht und strukturen*voraussetzender* Vorgehensweise)

— Allgemeine Systemtheorie (jedoch mit zu wenig konkreten Aussagen über die Art der im ökonomischen Bereich anzutreffenden Systeme und über den Zusammenhang mit den Bestimmungsgründen).

Damit erweisen sich diese Bausteine bisher für ungeeignet zur Lösung des Problems.

An anderer Stelle habe ich gezeigt, daß in einzelnen Ansätzen Vorläufer zur Thematisierung des Institutional Choice zu erkennen sind (Schenk, 1980 a). Allerdings geschah dies bisher nicht in dem Bewußtsein, ein Paradigma der Theorie der Wirtschaftssysteme zu entwickeln, sondern mehr aus mikroökonomischen analytischen Absichten (Coase, 1937, Williamson, 1975). Die erklärte Absicht dieser Ansätze ist, sich auf die Wahl von Organisationsformen im kommerziellen Bereich zu beschränken. Damit ist der Anwendung solcher Ansätze auf Wirtschaftssysteme sowjetischen Typs, in denen alle Industriezweige mit wenigen Ausnahmen dem nichtkommerziellen Bereich angehören, von vornherein der Boden entzogen.

Ich habe mich nun in mehreren Aufsätzen und in einer Monographie bemüht, eine solche Anwendung dennoch möglich zu machen (Schenk, 1978 a, 1978 b, 1980 a, 1980 b), und verweise hierzu besonders auf den Aufsatz: „Markets and Hierarchies in the Theory of Comparative Economic Systems". Ich möchte versuchen, in der gebotenen Kürze die Schritte anzugeben, die hierbei zu vollziehen waren.

## Das Paradigma des Institutional Choice

Ausgangspunkt der *bisherigen Ansätze*, von denen hier *Coase* und *Williamson* zu erwähnen sind, ist die Beobachtung, daß sich die Organisationen von Industriezweigen des kommerziellen Sektors durch Märkte und Hierarchien beschreiben lassen (Coase, 1937, Williamson, 1975). Eine bestimmte Leistung kann somit entweder durch Marktbeziehungen oder durch (inner-)hierarchische Arbeitsteilung beschafft werden. In der Leistungssphäre oder operativen Sphäre der Wirtschaft gibt es dazu keine Alternative. Wohl aber gibt es solche Alternativen in dem Sinne, daß verschiedene *Typen* von Marktbeziehungen und von inner-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

hierarchischen Beziehungen feststellbar sind, zwischen denen gewählt werden kann (Organisationstechnologien) (Schenk, 1978 a, 1978 b, 1980 b).

Nachdem zunächst einmal die Gesetzmäßigkeiten der innerhierarchischen Interaktionen für die Organisationstechnologie „Planregie" herausgestellt worden waren (Schenk, 1970), ist die Domäne für mikroökonomische Organisationsentscheidungen in ihrer vollen Breite im Jahre 1977 vorgestellt und analytisch angewandt worden (Schenk, 1978 a, 1978 b). Dabei mußte die Hierarchie im Sinne von Williamson (als kommerziell produzierende Organisation) insbesondere um Hierarchietypen (Organisationstechnologien) erweitert werden, wie sie in den *nicht*kommerziellen Sektoren beider (oder aller) Systeme anzutreffen sind. Charakteristisches Typenmerkmal ist dabei die *Form der Unterordnung* der operativen Sphäre unter das Regieorgan, nämlich das Regieverfahren. Als Regieorgan sind im kommerziellen Bereich die Eigentümer (oder deren Repräsentanten: Aufsichtsräte, Gesellschafterausschüsse usw.) und im nichtkommerziellen Bereich Gemeinderäte, Parlamente oder deren Repräsentanten (Minister, Bürgermeister, Regulierungskommissionen nach US-Gesetzgebung, Behörden mit Aufsichtsfunktionen über Körperschaften des öffentlichen Rechts usw.) anzusehen. Es wird also zunächst davon ausgegangen, daß es prinzipiell möglich ist, die Form der Unterordnung für die repräsentative Firma (Verwaltung) jedes Güter (im weitesten Sinne!) produzierenden Industriezweiges zu erklären.

Die Erklärung selbst besteht in der Entwicklung eines Modells *für* diese Entscheidung. Dabei wird davon ausgegangen, daß auf gesellschaftlicher Ebene bereits Entscheidungen über wichtige Verfassungsregelungen wie pluralistisches/monistisches Parteisystem, Wahlrechte, Föderalstruktur und -rechte der Gebietskörperschaften gefallen sind. Diese Grundsatzentscheidungen weisen eine relative zeitliche Unveränderlichkeit auf. Sie beeinflussen die weiteren Entscheidungen über Systemmerkmale, die einmal auf der politischen Ebene des zentralstaatlichen oder föderalen Systems über die Verfassung von ganzen Industriezweigen (Regime) und auf der gleichen Ebene oder der Ebene der Mikroorganisationen selbst über ihre innere Struktur gefällt wurden, in einer noch darzustellenden Weise. Ergebnis des fortlaufenden Institutional Choice-Prozesses durch System-Manager auf der Ebene der Mikroorganisationen sind die Verfahren zur Leitung und Überwachung der Tätigkeit von Managern durch System-Manager oder Regieorgane. Als Verfahren der Leitung und Überwachung (Regie) kommen solche in Frage, die entweder auf preis- und kostengestützten Indikatoren ($r_1$), auf Budgets ($r_2$) oder auf Plänen ($r_3$) beruhen. Für die auswählenden Regieorgane sind diese Alternativen in der aufgeführten

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Reihenfolge mit zunehmenden Kompetenzen verbunden. Jedoch hängt es von der Intensität des Wettbewerbs zwischen den System-Managern ab, ob es ihnen gelingt, sich durch die Wahl eines geeigneten Verfahrens mit starken Kompetenzen auszustatten. Bei intensivem Wettbewerb sind die System-Manager gezwungen, bei der Verfolgung ihrer Präferenzen vorsichtig zu sein. Sonst würden sie ihre Position aufs Spiel setzen. Es dürften eher solche Verfahren gewählt werden, die den Organisationszweck auf wirtschaftliche Weise erreichen, auch wenn dies mit schwachen Kompetenzen verbunden sein sollte. Bei fehlendem Wettbewerb dürften auch Unwirtschaftlichkeiten hingenommen werden, sofern damit ein Mehr an Kompetenzen verbunden ist.

Wie sich zeigt, ist der Wettbewerb zwischen den System-Managern für die gewählten Regieverfahren die wichtigste erklärende Variable, denn es darf wohl mit einer gewissen Berechtigung angenommen werden, daß die Neigung der System-Manager zu Verfahren mit mehr Kompetenzen wegen der damit verbundenen persönlichen Vorteile sehr allgemein verbreitet ist. Jedenfalls fällt es schwer, eine ungleiche Neigung dieser Art über verschiedene Gesellschaften zu begründen und aus ihr das unterschiedliche Auftreten von Regieverfahren zu erklären. Deshalb wird bei der weiteren Beschreibung der Prinzipien des Institutional Choice-Modells vor allem nach den Gründen für unterschiedliche Intensitätsgrade des Wettbewerbs gesucht werden müssen.

Die Gründe dafür sind im Makro-Bereich zu suchen. Dort erfolgen durch politische Entscheidungsträger (Makro-System-Manager) Vorfestlegungen, nämlich darüber, welchem Regime ein bestimmter Industriezweig zuzuweisen ist. Es wird zu zeigen sein, daß damit jedem Industriezweig ein mehr oder weniger intensiver (oder gegen Null tendierender) Wettbewerb vorgegeben wird.

Zur Vereinfachung soll nur von drei möglichen Regimen ausgegangen werden:

— kommerzielles Regime ($R_1$)

— reguliertes Regime (mit Eingriffen des Staates in die Preisbildung oder den Marktzugang, die Bestimmung des Produktes oder seiner Eigenschaften usw.) ($R_2$)

— direkte staatliche Subordination ($R_3$)

Wenn man sich Beispiele von Industriezweigen aus diesen drei Regimen vor Augen hält (etwa private Versicherung, Ersatzkassen, Ortskrankenkassen), dann wird deutlich, daß in ihnen unterschiedlich intensiver Wettbewerb herrscht. Die institutionelle Zuweisung von „Industrien“ (im weitesten Sinne!) zu Regimen durch Politiker in ihrer Ei-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

genschaft als Makro-System-Manager führt somit zu unterschiedlichen Wettbewerbsintensitäten für diese Zweige. Und damit ist die erklärende Variable für unterschiedlich wirksame Restriktionen bei der Auswahl der Regieverfahren auf Mikroebene gefunden. Diese Variable stellt die Verbindung zwischen dem Institutional Choice auf Makroebene (zwischen Regimen) und Mikroebene (zwischen Regieverfahren) her. Sie wird durch den auf der Makroebene ablaufenden Entscheidungsprozeß bestimmt oder erklärt.

Dieser Zusammenhang gilt wenigstens in westlichen politischen Systemen in der dargestellten Weise. In sozialistischen politischen Systemen sowjetischen Typs bringt der politische Entscheidungsprozeß demgegenüber ein uniformes Ergebnis von Zuweisungen der Industriezweige zu Regimen hervor, nämlich ausschließlich direkte Subordination unter staatlicher Regie. Mit ganz wenigen und hier zu vernachlässigenden Ausnahmen gibt es keine regulierten oder kommerziellen Zweige.[3] Das bedeutet vor allem, daß die (politischen) System-Manager auf der Makroebene zu System-Managern auf der Mikroebene in gleicher Person werden oder diese Funktion nach genauen Vorschriften an Ministerien delegieren. Für analytische Zwecke kann von Personalunion ausgegangen werden, weil die Delegation kaum Freiheitsgrade schafft.

Übrigens ist es nun möglich, den Institutional Choice auf der Makroebene nach dem gleichen Prinzip zu modellieren, wie dies für die Mikroebene bereits geschah. Es wird angenommen, daß die Politiker Zuweisungen vorziehen, die ihnen mehr Kompetenzen verschaffen. Die erklärende Variable für unterschiedliche Verteilungen der Zweige auf Regime ist hier die Intensität des Wettbewerbs zwischen den Politikern in ihrer Eigenschaft als System-Manager:

— Der *Wettbewerb um Wählerstimmen* zwingt die politischen Entscheidungsträger, sich bei der Verteilung der Industriezweige auf Regime Selbstbeschränkung aufzuerlegen. Würden sie ihren eigenen Präferenzen für mehr direkte Kompetenzen gehorchen (also $R_3$ gegenüber $R_2$ und $R_2$ gegenüber $R_1$ vorziehen), dann würden dadurch

[3] Als Ausnahme von der Regel drängt sich hier der ungarische Wirtschaftsmechanismus auf, durch den wohl ein reguliertes Regime etabliert werden sollte. Politische Entscheidungsträger, die in der Vergangenheit bereits einmal auf massiven Widerstand der Bürger gestoßen sind, scheinen sich also in der Wahl des Regimes für Industriezweige größere Selbstbeschränkungen aufzuerlegen als solche ohne diesbezügliche Erfahrungen. Allerdings zeigt die Praxis, daß die Prinzipien des regulierten Regimes von den verantwortlichen Staatsorganen häufig mißachtet werden. Vgl. A. *Wass von Czege*, Neuverteilung der Verantwortung und Risiken im ungarischen Außenhandel, Forschungsbericht Nr. 21 des Instituts für Außenhandel und Überseewirtschaft der Universität Hamburg, März 1980, S. 26 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kompetenzen der Bürger eingeschränkt. Die Bürger würden es dann vorziehen, eine Partei mit stärker selbstbeschränkten Vorschlägen zu wählen.

— Eine *Partei mit politischem Monopol* kann sich solcher Sanktionen und Selbstbeschränkungen entziehen und eine stark $R_3$-lastige Verteilung der Industriezweige auf Regime durchsetzen.

Damit wird bereits durch Vorgabe unterschiedlicher politischer Verfassungen eine wichtige Vorentscheidung über die Anwendung von Anreiz- und Kontrollmechanismen (A & K-Mechanismen) getroffen. Denn $R_3$ bedeutet ja die direkte Subordination des betreffenden Industriezweiges unter staatlicher Leitung und damit ein staatliches Angebotsmonopol für das betreffende Produkt oder Sortiment. Mit Sicherheit scheiden damit schon Verfahren der Leitung und Überwachung von Managern aus, die auf preis- und kostengestützten Indikatoren, das heißt auf wettbewerblichen Einkaufs- und Absatzbedingungen beruhen. Selbst wenn die Organe der staatlichen Industriezweigleitungen es wollten, wären solche Verfahren aus objektiven Gründen nicht anwendbar, weil die Preise und Kosten von den Produktionsmanagern manipuliert werden können. Da jedoch eigennütziges Verhalten der politischen Entscheidungsträger zu unterstellen ist, kann ausgesagt werden, daß ein solcher Wille überhaupt nicht vorhanden ist. Es wird also eher Planregie als Budgetregie gewählt werden, das heißt eher die von politischen Organen am meisten präferierten Leistungs- und Überwachungsverfahren. Als Ergebnis kann festgehalten werden:

— Die Makroentscheidung über die Zuordnung von Industriezweigen zu den hier unterschiedenen Regimen ist durch die vorgegebene politische Verfassung bedingt.

— Regime zeichnen sich durch unterschiedlich intensiven Wettbewerb aus.

— Bestimmte Intensitätsgrade des Wettbewerbs führen zur Wahl bestimmter Verfahren der Leitung und Überwachung in jedem Industriezweig (oder wenigstens zum Ausschluß bestimmter Verfahren).

— Es besteht somit ein enger Zusammenhang zwischen vorgegebener politischer Verfassung und den in den produzierenden Unternehmen und Zweighierarchien angewandten Verfahren der Leitung und Überwachung.

Nach Klärung dieses Zusammenhanges zwischen verschiedenen Systemmerkmalen besteht nun eine weitere Aufgabe darin, den Zusammenhang zwischen den in produzierenden Hierarchien angewandten Verfahren der Leitung und Überwachung und den Verhaltensweisen der dort Tätigen herzustellen. Die These ist, daß hier eine sehr enge

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zuordnung erkennbar ist. Meines Wissens ist in der organisationstheoretischen Literatur bisher noch keine systematische Behandlung dieser Frage erfolgt, obwohl einzelne Hinweise durchaus zu finden sind. Im folgenden soll von der nachstehenden Abgrenzung zwischen Anreiz- und Kontrollmechanismen und Verfahren zur Leitung und Überwachung ausgegangen werden:

— Verfahren der Leitung und Überwachung werden in Hierarchien zwischen verschiedenen Ebenen angewandt.

— Regieverfahren sind zur Leitung und Überwachung der Managementebene durch die Regieebene (oberste Organe von Hierarchien).

— Als Anreiz- und Kontrollmechanismen werden sowohl die vorgenannten (hierarchischen) als auch die horizontalen (vertraglichen und auf Märkten üblichen) Koordinationsverfahren bezeichnet.

Wir beschränken uns darauf, in der nun folgenden Funktionsanalyse zwei wichtige Typen aus einem breiten Spektrum von Regieverfahren (Schenk, 1978 a, 1980 b) unter diesem Aspekt zu vergleichen, Planregie und pretiale Regie. Dabei wird insbesondere auf die A & K-Mechanismen Bezug genommen, die in der zentralen Planregie der UdSSR vor und nach der Reform von 1965 wirksam waren (Haffner, 1978). Zentrale Planregie ist dadurch gekennzeichnet, daß die Rechte zum Abschluß von Transaktionen mit anderen Hierarchien (Transaktionspotentiale) für die wichtigsten Inputs und Outputs dem obersten Regieorgan (Industrieministerium) zugeordnet sind. Dadurch werden exklusive Märkte auf höchster und mittlerer Regieebene geschaffen, während der Marktzugang insoweit für die Unternehmen selbst gesperrt ist (Schaubild 1).

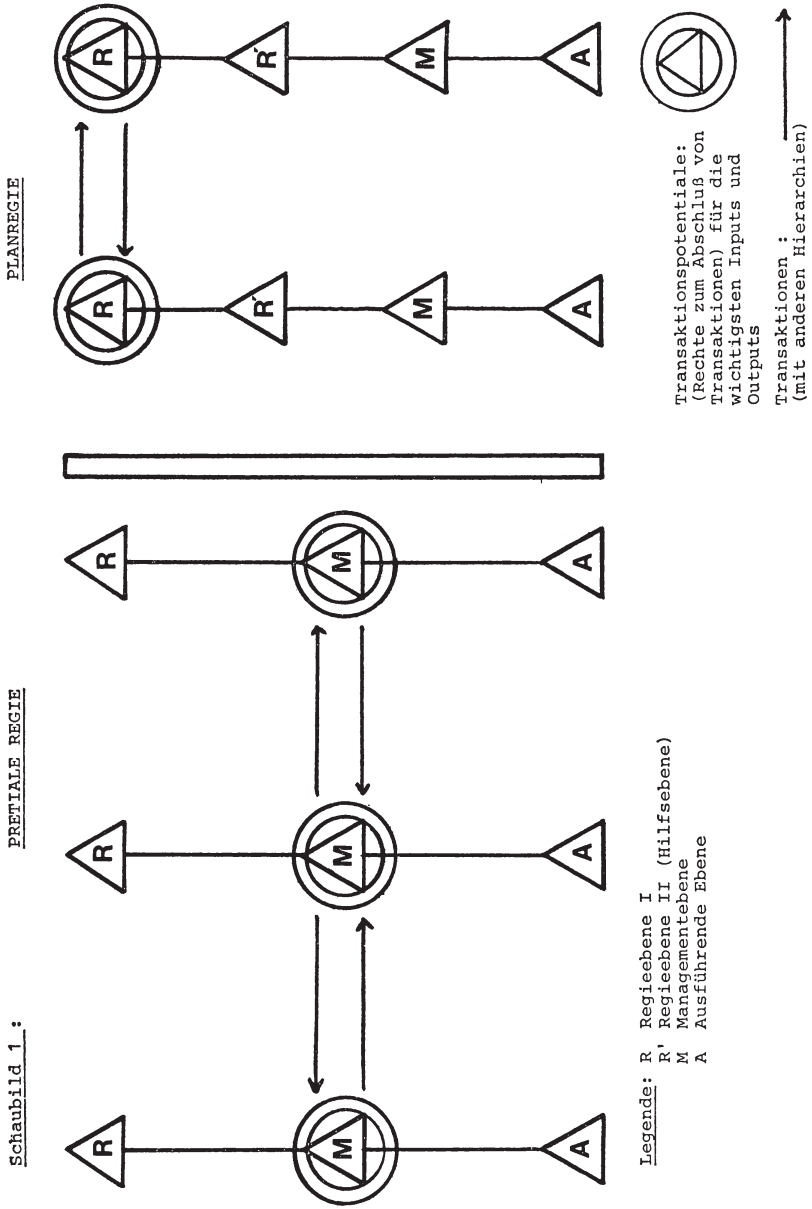
## Verhaltensweisen der Hierarchieebenen bei Planregie

Die regielastige Verteilung von Transaktionsrechten auf die Ebenen von Branchenhierarchien führt dort zu typischen Verwaltensweisen bei der Erfüllung der laufenden Pläne. Zunächst ist zu fragen, welche Konsequenzen die Verteilung von Transaktionsrechten für die Interaktion der Hierarchieebenen untereinander hat. Die Beantwortung dieser Frage besteht in der Feststellung, daß bestimmten Verteilungen von Transaktionsrechten auf die Ebenen der Hierarchie ganz bestimmte Verfahren der Interaktion (Regieverfahren) entsprechen. Im folgenden soll nun insbesondere gezeigt werden, welches Interaktionsverfahren einer regielastigen Verteilung von Transaktionsrechten entspricht.

Bei einer solchen Verteilung der Transaktionsrechte muß sich die Regieebene *vor* der Festlegung der erforderlichen Transaktionen und



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/




DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*vor* der Aushandlung von Verträgen mit anderen Hierarchien über den voraussichtlichen Bedarf an Inputs und das voraussichtliche Aufkommen von Outputs informieren. Sie ist dabei auf die Mitwirkung der Unternehmen (und weiterer hierarchischer Zwischenebenen) angewiesen. Denn das Wissen über diese Tatbestände fällt auf der Unternehmensebene als eine Art Nebenprodukt der Produktionstätigkeit an. Allerdings kann dieses Wissen auf dieser Ebene wegen fehlender Transaktionsrechte nicht unmittelbar in Beschaffungs- und Absatzverträge umgesetzt werden. Der Umsetzung muß zunächst ein vertikaler Transport von Wissen vorausgehen, nämlich zu derjenigen Ebene, die über Transaktionsrechte verfügt, also zum mittleren oder oberen Regieorgan.

Wie sich zeigen wird, ist jeder interpersonelle Transport von Wissen, sei es nun qua Marktbeziehungen oder qua Hierarchie, ein nicht leicht zu lösendes Problem (information impactedness bei Williamson, 1975). Die geringsten Schwierigkeiten entstehen dort, wo Lieferanten von Wissen im Wettbewerb miteinander stehen und somit untereinander austauschbar sind (Hirschman, 1974, Williamson, 1975). Sie müssen dann bei der opportunistischen Ausnutzung des Unwissens ihres Marktkontrahenten befürchten, gegen einen anderen Kontrahenten ausgetauscht zu werden und einen Kunden zu verlieren. Da diese Befürchtung für alle Wettbewerber gleichermaßen gilt, ist mit einer relativ unverfälschten und für den jeweiligen Transaktionszweck vollständigen Übermittlung von Wissen zu rechnen.

In Hierarchien, also bei vertikaler Wissensübermittlung, wie sie hier zur Debatte steht, ist diese relative Zuverlässigkeit keineswegs sicher. Hierarchien zeichnen sich durch die Vereinigung von Wissensträgern unterschiedlicher Spezialisierung in einer Organisation aus. Damit sie ihr Wissen zur Verfügung stellen, wird ihnen ein festes Gehalt und möglicherweise noch eine Prämie geboten. Letztere ist vom Erfolg der Organisation oder ihrer Teilorganisation abhängig, im sowjetischen Falle von der Erfüllung der Planauflage des Unternehmens. Die Träger des Wissens sind jedoch nicht untereinander austauschbar. Dadurch gelangen sie gegenüber dem Nachfrager an Wissen in eine starke Position (Williamson, 1975). Denn die Messung des Erfolgs der Organisation durch den Nachfrager ist von der Art und dem Umfang des Wissens abhängig, das ihm von den Wissensträgern der Organisation übermittelt wird. Der Erfolgsmaßstab kann nur mit Hilfe dieses Wissens konstruiert werden. Somit besteht ein unmittelbarer Anreiz zu unvollständiger und opportunistisch verfälschter Übermittlung von Wissen. Tendenziell wird demzufolge bekanntlich ein höherer Bedarf an Inputs angegeben als eigentlich benötigt, weil sich dadurch für die Unternehmung die Wahrscheinlichkeit erhöht, ihren Produktionsplan zu erfül-



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

len. Die voraussichtlich mögliche Produktion wird dagegen aus dem gleichen Grunde tendenziell immer zu niedrig angegeben werden. Für die ganze Volkswirtschaft betrachtet, führt dies dazu, daß Reserven an Inputs und Produktionskapazitäten unentdeckt bleiben müssen, die real vorhanden sind. Auf jeden Fall wird durch die beschriebene Verhaltensweise der Wissensträger auf Unternehmensebene für eine ständige Übernachfrage nach Gütern und Leistungen gesorgt, die dann auch eine Delegation von Transaktionsrechten an untere Hierarchieebenen zu einem riskanten Unterfangen werden läßt. Es kann also festgehalten werden, daß die (Verhaltens-) Problematik im Verfahren der Planregie durch die Mitwirkung der Kontrollierten bei der Erstellung des Erfolgsmaßstabes (Planes) bedingt ist.

Angesichts der Probleme innerhierarchischer Wissensübermittlung müssen die zentralen Regiebehörden unter Unsicherheit über den tatsächlichen inneren Zustand des Systems der Leistungserstellung entscheiden. Dazu kommt weitere Unsicherheit über die Struktur und das Volumen des von den Endnachfragern in der nächsten Planperiode gewünschten Güterkorbes. Zwar ist zu vermuten, daß es unter dem oben angesprochenen Knappheitsregime verhältnismäßig wenige Güter gibt, bei denen das Angebot ausreicht oder (bei gegebenen Preisen) die Nachfrage übertrifft. Dadurch wird die Wirkung der Unsicherheit zwar gemildert, aber nicht beseitigt. Tatsächlich wird in zunehmendem Maße über unverkäufliche Lagerbestände und regionale sowie saisonmäßige Fehlsteuerungen des Angebots berichtet (Schroeder, 1975).

Diese Erscheinungen sind nun allerdings nicht allein auf Entscheidungsfehler der zentralen Regieorgane zurückzuführen. In Zweigen mit einem größeren Produktionssortiment ist es unmöglich, die Planvorgabe auf einzelne Bestandteile des Sortiments aufzuschlüsseln. Daher wird über das Produktionsprofil auf der Ebene der Unternehmen entschieden, also auf einer Ebene, auf der wegen der geringen oder fehlenden Transaktionsrechte nur wenige Informationen über die für eine solche Entscheidung wichtigen Charakteristiken der Nachfrageseite anfallen. Außerdem besteht natürlich auch nicht der geringste Anreiz, solche Informationen systematisch einzuholen und zu berücksichtigen. Denn die Prämien für das Unternehmen werden schon dann fällig, wenn die zusammenfassende Kennzahl (Bruttoproduktionswert) für das Sortiment erfüllt wird, ganz gleich in welcher Zusammensetzung (Haffner, 1979).

Unter diesen Umständen besteht darüber hinaus für die Leitung der Unternehmen die Möglichkeit, unter Mißachtung vorhandener Informationen über Charakteristiken der Nachfrage ein davon abweichendes Angebot zu planen und damit die Planauflage ohne Beanstandungen

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zu erfüllen. Die auf die horizontalen Transaktionswege bezogenen Verhaltensanreize und -sanktionen sind also infolge der Zentralisierung von Transaktionsrechten zu schwach ausgebildet oder fehlen vollständig. Insofern ist kein wirksam koordiniertes Verhalten der Anbieter zu erwarten und in der Realität auch nicht zu beobachten.

Mit der *Reform des Jahres 1965* wurde die bisherige Hauptkennziffer „Bruttoproduktionswert" abgeschafft. Die Unternehmen konnten nämlich bis dahin sogar fortgesetzt „auf Lager" produzieren, und auf diese Weise trotzdem ihre Planauflage erfüllen. Statt dessen wurden als Hauptkennziffern das Absatzvolumen und die Rentabilität eingeführt. Damit sollten die Unternehmen angeregt werden, sich verstärkt um eine Abstimmung ihrer Produktion mit der Nachfrage zu bemühen, also die vorgegebene Planauflage durch spezifizierte Verträge mit den Abnehmern hinsichtlich Warenart und -volumen auszufüllen (Haffner, 1978, S. 245). Solange allerdings das Recht zur Festlegung des Transaktionsvolumens weiterhin zentralisiert ist, kann mit hinreichenden Koordinationsanreizen für die Unternehmen nicht gerechnet werden. Letztere haben gegenüber den Organisationen der Nachfrage, insbesondere gegenüber staatlichen und konsumgenossenschaftlichen Hierarchien des Groß- und Einzelhandels nach wie vor eine überlegene Marktposition. Denn an der allgemeinen Güterknappheit hat sich nichts geändert. Die Produktionsunternehmen sind daher in der Lage, den Abnehmern neben den dringend gewünschten Waren auch Ladenhüter aufzudrängen. Die allgemeine Güterknappheit verhindert somit das Wirksamwerden der in der Planimplementierung beabsichtigten Nachfrageorientierung der Produktion im Rahmen des zentral vorgegebenen Absatzvolumens. Nach den oben getroffenen Aussagen über den Zusammenhang zwischen der regielastigen Verteilung von Transaktionsrechten und Güterknappheit kann dieser Mangel allerdings nicht ohne eine grundlegende Umverteilung der Transaktionsrechte überwunden werden. Ob eine solche Delegierung an die Manager von Unternehmen, die ja in ihrer Konsequenz zur Etablierung von Märkten führt, politisch tolerierbar ist, soll hier nicht weiterverfolgt werden.

### Kontrolleffizienz der mittleren und obersten Regieorgane

Wie in einer früheren Analyse der innerhierarchischen Interaktionsbeziehungen (Schenk, 1970) dazu bereits ausgeführt wurde, werden die Regiebehörden genau wie die Unternehmen nach der Planerfüllung in ihrem Kontrollbereich beurteilt. Auch wenn sie dafür keine Prämien erhalten wie die Unternehmen, so hängen doch Selbsteinschätzung, persönliches Prestige und Beförderungschancen der Behördenmitarbeiter sehr stark von diesem Zielindikator ab. Durch eine schärfere Kon-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

trolle der Unternehmen bei der Übermittlung von Wissen und der bei der Planerfüllung angewandten Tricks würde sich somit das Risiko der Kontrolleure erhöhen, ihre eigenen Interessen zu schädigen. Sie werden deshalb die zweifelhaften Strategien der Unternehmen bei der Aufstellung „leichter" Pläne und der Planerfüllung eher wohlwollend als mißbilligend betrachten. Nur bei grobschlächtigen Versuchen in dieser Richtung dürfte ihnen ihr eigenes Interesse anraten, mäßigend zu wirken, um das Risiko eines öffentlichen Skandals zu vermeiden, der ihnen selbst schaden könnte.

Es ist also festzuhalten, daß die Wahl eines so stark von der Manipulation durch die Kontrollierten abhängigen Erfolgsmaßstabes wie die Planerfüllung infolge eines Solidarisierungseffektes der Hierarchieebenen zu nachlassender Wirksamkeit der Kontrollmechanismen führen muß. Bei weniger manipulierbaren Maßstäben, die sich auf Marktpreise stützen (pretiale Regie), ist ein solcher Solidarisierungseffekt der Kontrollierenden mit den Kontrollierten nicht zu erwarten. Das liegt einfach daran, daß die Erfolgsmaßstäbe, die bei der Kontrolle von Managern durch Regieorgane Verwendung finden, auf Kostengrößen und Preisen beruhen. Diese Größen sind relativ leicht objektivierbar und anhand der Kostenrechnung sowie der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens nachprüfbar.

Auch in einer Hierarchie mit pretialen Regieverfahren darf zwar (aus ähnlichen Gründen) eine Tendenz zur Solidarisierung der Kontrollorgane mit den kontrollierten Organen erwartet werden. Eine andere Frage ist jedoch, ob dieser Prozeß so weit gehen wird wie unter zentraler Planregie. Denn wegen der leichteren Nachprüfbarkeit der synthetischen Erfolgsgrößen (wie z. B. Rentabilität, Kosten, cash flow, Umsatz) ist das Risiko der Solidarisierung von Anfang an ganz erheblich höher.

Insgesamt ist also die Behauptung durchaus begründet, daß auch ein verstärkter oder rationalisierter Einsatz der kontrollierenden Regieorgane im System der Planregie keine Änderung der dargestellten opportunistischen Verhaltensweisen ergeben kann. Denn wie zu zeigen versucht wurde, sind die Verhaltensweisen, um die es dabei geht, eine direkte Konsequenz des vorherrschenden Regieverfahrens, der zentralen Planregie. Sie können somit nur durch die Veränderung des Regieverfahrens gemildert oder abgestellt werden.

## Ökonomische Konsequenzen der Verhaltensweisen

Es sei an dieser Stelle angemerkt, daß diese Verhaltensweisen natürlich auch in marktwirtschaftlichen Systemen auftreten, und zwar über-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

all dort, wo Planregie angewandt wird und preisgestützte Erfolgsmaßstäbe *nicht* verfügbar sind oder abgelehnt werden. Dies gilt vor allem für staatliche Verwaltungen und innerhierarchische Beziehungen zwischen Managementebene und ausführender Ebene kommerzieller Unternehmen. Soweit jedoch „äußere" Maßstäbe wie der Erfolg im Marktwettbewerb existieren, besteht selbstverständlich ein ständiger Anlaß nach den Kosten und Erträgen der Planregie zu fragen und sie mit organisatorischen Alternativen zu vergleichen (Coase, 1937). Unter einem solchen direkten Zwang stehen staatliche Verwaltungen und sowjetische Regieorgane nicht, weil sich höhere Kosten auf die Regieorgane überwälzen lassen. Das ist es, was in Plan- und Inputverhandlungen praktisch geschieht. Von dort können die höheren Kosten durch erhöhte Preise auf die Abnehmer weitergewälzt oder durch weniger stark steigende Einkommen der Beschäftigten zurückgewälzt werden. Die Verhaltensweisen der in Hierarchien tätigen Arbeiter, Angestellten, Manager und Regiepersonen führen also zu ökonomischen Konsequenzen, die (im Vergleich zur Marktwirtschaft) sehr leicht externalisiert, das heißt auf eine breitere Öffentlichkeit abgewälzt werden können. *Die unter zentraler Planregie verwendeten Anreiz- und Kontrollmechanismen sind externalisierend wirksam.* Normalerweise (jedenfalls in Wirtschaftssystemen, die autonomen Interessen und Verantwortlichkeiten von Individuen und Kollektiven Geltung verschaffen wollen) werden jedoch solche Mechanismen um so höher eingestuft, je besser sie in der Lage sind, *ökonomische Konsequenzen von Verhaltensweisen zu internalisieren,* das heißt auf die Beteiligten selbst wirken zu lassen. Dieses Prinzip der Rückwirkung zum Zwecke der „Selbst"-kontrolle des Verhaltens ist in Hierarchien vom Typ der zentralen Planregie nicht realisierbar, was natürlich für die Gruppen der in den Hierarchien Beschäftigten durchaus auch handfeste Vorteile haben kann. In ihrer Eigenschaft als von den externen Wirkungen eigener Verhaltensweisen Betroffenen, nämlich als Konsumenten, wird dieser Vorteil allerdings eingeebnet und zu einem Vorteil gegenüber Nichtbeschäftigten relativiert.

## Kontrolle durch Marktbeziehungen

Eine alternative Form der Kontrolle sowjetischer Unternehmen ist durch Marktbeziehungen denkbar. Jedoch sollte bereits deutlich geworden sein, daß Marktbeziehungen für die Unternehmen bis 1965 keine Rolle spielten und danach wegen der anhaltenden Güterknappheit von den Abnehmern nur in sehr eingeschränkter Form benutzt werden konnten, um Anreize für bessere Qualitäten und nachfragegerechtere Sortimente zu übermitteln sowie die Einhaltung dieser Parameter bei der Abwicklung der Lieferverträge zu kontrollieren. Die zentrale Plan-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

regie läßt somit andere Anreiz- und Kontrollmechanismen, die geeignet sind, die ökonomischen Wirkungen von Verhaltensweisen zu internalisieren, nicht oder nur äußerst beschränkt zur Geltung kommen. Es besteht kein komplementäres Verhältnis zwischen zentraler Planregie und Marktkontrolle in dem Sinne, daß Letztere die Aufgabe der Ersteren erleichtern oder unterstützen würde. Vielmehr besteht hier eine substitutive (verdrängende) Beziehung zwischen beiden.

Dies ist bei Hierarchien mit preisgestützter Regie anders, weil die Abnehmer dem Regieorgan einen wichtigen Teil der Aufgaben abnehmen, wenn sie ein falsches Sortiment, eine schlechte Qualität, zu hohe Preise, zu späte Lieferung zurückweisen, ohne daß das Regieorgan überhaupt nur tätig werden muß. Die beiden Anreiz- und Kontrollmechanismen stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander.

Diese Aussagen über das Verhältnis von Anreiz- und Kontrollmechanismen zueinander verdeutlichen, wie wenig Einsichten ihre abstrakte Beurteilung erbringen kann und wie wichtig es ist, sie im Zusammenhang mit den realisierten Strukturen von Märkten und Hierarchien zu betrachten.

Diese wenigen Ausführungen zu den Eigenschaften von A & K-Mechanismen unter verschiedenen Anwendungsbedingungen (Regieverfahren) sollen hier genügen, weil es mir wichtiger erscheint, noch einige allgemeinere Konsequenzen für den Zusammenhang zwischen Wettbewerb einerseits und Verbreitung der Anreiz- und Kontrollmechanismen andererseits aufzuzeigen.

## Wettbewerbsintensität und Wirksamkeit von A & K-Mechanismen

Zunächst ist festzuhalten, daß für einen gegebenen Industrie- (Verwaltungs-)zweig die Wirksamkeit der A & K-Mechanismen um so größer ist, je intensiver der Wettbewerb in der Regiesphäre ist. Bei „geborenen", öffentlichen Gütern besteht keine Möglichkeit, eine intensivere Kategorie des Wettbewerbs als den politischen Wahlwettbewerb zu installieren. Es gibt private Güter, für die die intensivste Form des Regiewettbewerbs (um Marktanteile) möglich wäre. Gleichwohl kommt es in westlichen Ländern aufgrund politischer und sozialer Erwägungen zu staatlichen Regulierungen, die mit Einschränkungen der Wettbewerbsintensität verbunden sind. Es soll also auf keinen Fall die Illusion erzeugt werden, als könne es darum gehen, ein System mit einem maximalen Wettbewerbsgrad zu wählen. Vielmehr kommt es, wenn man schon einmal politisch-normativ argumentieren will, darauf an, Verzichte auf Intensitätsgrade des Wettbewerbs (und Verzichte auf den Einsatz vergleichsweise wirksamerer A & K-Mechanismen) mit den

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

politischen und sozialen Vorteilen solcher Verzichte in ein Gleichgewicht zu bringen. Dies ist eine Aufgabe, die von Parteien wahrgenommen wird und für die sie mit Wählerstimmen honoriert werden.

Von positiv-analytischen Argumentationserfordernissen her betrachtet, kann es nicht darum gehen, Werturteile abzugeben, also etwa Systeme mit besonders wirksamen A & K-Mechanismen als höherwertig einzustufen. Vielmehr wären Einsichten darüber zu gewinnen, zugunsten welcher anderen Ziele und in welchem Maße auf die Wirksamkeit von A & K-Mechanismen verzichtet wird. Vor allen Dingen kann in diesem Zusammenhang gezeigt werden, wie sich eine Einschränkung des Parteienwettbewerbs (zugunsten der Machtziele und -ambitionen einer Partei) bis zum vollständigen Regiemonopol einer Partei auf die Wirksamkeit der damit in der Sphäre der Güterdarbietung auftretenden A & K-Mechanismen auswirkt. Die Bürger verfügen dann nicht länger über die ihnen ursprünglich zustehenden *politischen* Sanktionsrechte, nämlich Parteien zu belohnen, die die Nachfrage nach öffentlichen Gütern besser einschätzen als andere und diese Güter durch die Wahl effizienter Regieverfahren billiger zur Verfügung stellen können als andere. Sie können weiterhin nicht die Parteien belohnen, die die Nachfrage der Bürger nach Kompetenzen bei der Regie über die private Güterdarbietung mit den Forderungen extern betroffener Interessengruppen nach Internalisierung der dabei entstehenden externen Effekte am besten ins Gleichgewicht bringen. Die Einschränkung oder beinahe vollständige Aufhebung dieser Sanktionsrechte hat also nicht nur Auswirkungen auf die im *öffentlichen* Darbietungs-Bereich angewandten A & K-Mechanismen. Vielmehr führt sie dazu, daß die bisher den starken Sanktionsmöglichkeiten der Bürger unterliegenden Wirtschaftszweige (mit funktionierendem Marktwettbewerb) in Industriezweige mit schwachen Sanktionsmöglichkeiten (unter politischem Regiemonopol) umgewandelt werden. Dieser Zusammenhang ist zwingend, denn es gibt in den osteuropäischen Ländern nach der Etablierung der Monopole von kommunistischen Parteien genügend bestätigende Beispiele, aber nicht eine einzige Ausnahme. (Auf den jugoslawischen Sonderfall müßte hier allerdings eingegangen werden, was jedoch aus Platzgründen unterbleiben muß.)

Festzuhalten bleibt somit, daß die Einschränkung der Sanktionsrechte im *politischen* Bereich zu noch drastischeren Einschränkungen solcher Rechte im (bisher) *kommerziellen* und (bisher) *regulierten* Bereich der Güterdarbietung führen, und zwar mit wirkungs*verstärkender* Tendenz, vergleichbar mit dem Prinzip der Servolenkung. Das gleiche Prinzip gilt auch im umgekehrten Sinne: Die Erweiterung der *politischen* Sanktionsrechte der Bürger führt in der Wirkung zu einer Vervielfachung,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weil automatisch neue Sanktionsrechte gegenüber Anbietern von Gütern in (nunmehr) *kommerziellen* und *regulierten* Bereichen entstehen, weil durch das Entstehen und die Intensivierung von Regiewettbewerb in den Hierarchien dieser Bereiche wirksamere A & K-Mechanismen und Marktbeziehungen zwischen Hierarchien notwendig werden, um Regiepositionen im Wettbewerb zu verteidigen. Es wird mit dieser Theorie die ohnehin plausible, aber bisher unzureichend begründbare Einsicht bestätigt, daß der Einsatz und die Verbreitung der *A & K-Mechanismen* (unterschiedlichen Wirksamkeitsgrades) und der Einsatz und die Verbreitung von *Marktbeziehungen* (die natürlich auch A & K-Mechanismen besonderen Wirksamkeitsgrades darstellen!) (Williamson, 1975) durch die Verteilung der Rechte im politischen Bereich gesteuert wird, und zwar insbesondere durch die Verteilung solcher Rechte zwischen Bürgern und Parteien (oder Bürgern und Monopolpartei).

## Literatur

*Blankart,* Ch. B. (1975), Zur ökonomischen Theorie der Bürokratie, in: Public Finance / Finances Publiques, No. 2, 1975.

*Coase,* R. H. (1937), The Nature of the Firm, in: Economica, The London School of Economics and Political Science, N. S., Vol. 4, 1937, pp. 386—405.

— (1972), Industrial Organization: A Proposal for Research, in: V. R. Fuchs (Ed.) Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization, New York 1972, S. 59—73.

*Dobias,* P. (1977), Theorie und Praxis der Planwirtschaft. Paderborn 1977.

*Downie,* J. (1958), The Competitive Process, London 1958.

*Downs,* A. (1967), Inside Bureaucracy, Boston 1967.

*Furubotn,* E., *Pejovich,* S. (1972), Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, Vol. X, No. 4, Dec. 1972, pp. 1137—1162.

*Haffner,* F. (1978), Systemkonträre Beziehungen in der sowjetischen Planwirtschaft, Berlin 1978.

— (1979), Erklärungsmomente für naturale und monetäre Disproportionen aus einer Theorie der unvollkommenen Planwirtschaft in: K.-E. Schenk (Hrsg.), Lenkungsprobleme und Inflation in Planwirtschaften, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 106, Berlin 1979.

*Hirschman,* A. O. (1974), Abwanderung und Widerspruch, Schriften zur Kooperationsforschung A, Bd. 8, Tübingen 1974.

*Leibenstein,* H. (1979), A Missing Branch of Economics: Micro-Micro Theory, in: Journal of Economic Literature, Vol. XVII, 1979, S. 477—502.

*Leipold,* H. (1976), Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich, Stuttgart 1976.

*Müller,* J., *Vogelsang,* I. (1979), Staatliche Regulierung. Regulated Industries in den USA und Gemeinwohlbildung in wettbewerblichen Ausnahmebereichen in der Bundesrepublik Deutschland. Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik Bd. 56, 1. Aufl., Baden-Baden 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Neuberger,* E., *Duffy,* W. (1976), Comparative Economic System: A Decision Making Approach, Boston 1976.

*Niskanen,* W. A. (1968), Nonmarket Decision Making. The Peculiar Economics of Bureaucracy, in: American Economic Review, Vol. 58, 1968, No. 2, pp. 291—305.

*Pryor,* F. L. (1973), Property and Industrial Organization in Communist and Capitalist Nations, Bloomington, London 1973.

*Schenk,* K.-E. (1970), Ein organisationstheoretisches Konzept der Regelungsvorgänge im Wirtschaftssystem und seine Anwendung, in: Beiträge zum Vergleich von Wirtschaftssystemen, Hrsg. E. Boettcher, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 57, Berlin 1970, S. 174—216.

— (1978 a), Bürokratie und Wirtschaftsordnung, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 23. Jg. (1978), S. 141—154.

— (1978 b), Ökonomische Theorie der bürokratisch organisierten Produktion, in: H. Helmstädter (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 98, Berlin 1978, S. 591—608.

— (1980 a), Markets and Hierarchies in the Theory of Comparative Economic Systems, Referat zur Jahresversammlung der ACES in Denver, Colorado, 5.—7. September 1980.

— (1980 b), Märkte, Hierarchien und Wettbewerb, Elemente einer Theorie der Wirtschaftsordnung, München 1981.

— Rationale Ordnungspolitik, in: W. Dettling (Hrsg.). Die Zähmung des Leviathan, Baden-Baden 1980, S. 207—225.

*Schroeder,* G. E. (1975), Consumer Goods Availability And Repressed Inflation in the Soviet Union, in: Economic Aspects of Life in the USSR, Nato, Brüssel 1975, S. 37—47.

*Schüller,* A. (1978), Property Rights, unternehmerische Legitimation und Wirtschaftsordnung, in: Ökonomische Verfügungsrechte und Allokationsmechanismen in Wirtschaftssystemen, ed. K.-E. Schenk, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Bd. 97, Berlin 1978, S. 60 ff.

*Wass von Czege,* A. (1980), Neuverteilung der Verantwortung und Risiken im ungarischen Außenhandel, Forschungsbericht Nr. 21 des Instituts für Außenhandel und Überseewirtschaft der Universität Hamburg, Hamburg 1980, S. 26 ff.

*Williamson,* O. E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, London 1975.

— (1979), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractional Relations, in: The Journal of Law and Economics, Chicago, Dec. 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

# Eigentümerkontrolle und Managerverhalten

Von *Helmut Leipold*, Marburg

## I. Problemstellung

Die Formel von der Trennung von Eigentum und Leitung (control), die mit der Untersuchung „The Modern Corporation and Private Property" von Berle und Means (1932) vielfach Anerkennung gefunden hat, prägte in den vergangenen Jahrzehnten ganz wesentlich sowohl die firmen- als auch die eigentumstheoretische Diskussion. Sie bot den Anlaß für empirische Untersuchungen sowie für die Konstruktion von firmentheoretischen Modellen, die sich auf die großen Aktienunternehmen beziehen und in deren Mittelpunkt die Motive und Verhaltensweisen der Manager stehen. Auf der Grundlage der These der eigentumsunabhängigen Managermacht (power without property) erschien es folgerichtig, das traditionell dominierende Ziel der Gewinnmaximierung in Frage zu stellen und durch managerspezifische Erfolgsziele zu ersetzen. Außerdem legte die These die Annahme von der zunehmenden Funktionslosigkeit des Privateigentums an Produktionsmitteln nahe.

Einige Theoretiker sahen in der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung sogar einen systemindifferenten Tatbestand, der für alle Industriegesellschaften, also auch für sozialistische Gesellschaften, charakteristisch sei. Nichts lag daher näher als auch für die sozialistische Firma analoge Modelle zu konstruieren, in denen der Freiraum der Manager gegenüber den staatlichen Eigentümerinstanzen die Kernhypothese bildet.

Vor dem Hintergrund dieser groben Verlaufsskizze der theoretischen Diskussion, die wir sogleich anhand der Ziele und Ergebnisse der Managerialismustheorie verfeinern wollen (II), ergibt sich die Absicht der vorliegenden Untersuchung: Negativ formuliert besteht sie im Nachweis, daß der Tatbestand der Trennung von Eigentum und Leitung ein eher irreführender Ausgangspunkt für die Analyse des Managerverhaltens in Abhängigkeit von alternativen Formen der Eigentümerkontrolle darstellt. Positiv gewendet verbindet sich damit die These, daß die Besonderheiten und Wirkungen der Eigentümerkontrollen auf das Verhalten der Manager mit größeren Erfolgsaus-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sichten erkannt und bestimmt werden können, wenn erstens die Analyse in einen breiter gespannten eigentumsrechtlichen Rahmen eingeordnet und zweitens der Bedingungszusammenhang zwischen Eigentumsrechten und der Funktionsweise gesamtwirtschaftlicher Allokationssysteme beachtet wird.

Im Lichte dieser beiden Erfordernisse, die unter dem Gliederungspunkt III detailliert werden, wollen wir den Einfluß der Eigentümerkontrolle auf das Managerverhalten am Beispiel des Privateigentums (IV) und des Staatseigentums an Produktionsmitteln (V) untersuchen. Die Kontrolle des Managerverhaltens bildet dabei lediglich das konkrete Objekt, an dem die Wirkungen alternativer Eigentumsordnungen auf die Allokation des Firmenvermögens im engeren und der Güter im weiteren Sinne aufgezeigt werden sollen. Obwohl wir die eigentumsrechtlichen Besonderheiten teilweise anhand länderspezifischer Eigentumsregelungen verdeutlichen, handelt es sich um eine theoretische Analyse. Um die eigentumsinduzierten Effekte in möglichst „reiner" Form spezifizieren zu können, unterstellen wir jeweils eine Wirtschaftsordnung, in der entweder ausschließliches Privateigentum oder ausschließliches Staatseigentum existiert, und zwar jeweils im Rahmen eines dezentralisierten Lenkungssystems. Wie die abschließende Auswertung der Ergebnisse zeigen wird (VI), vermag die vergleichende Analyse der Eigentumsordnungen die bei den Vertretern der Managerialismustheorie geläufige eigentumstheoretische Auffassung zu korrigieren.

## II. Gegenstand und Modelle der Managerialismustheorie

### 1. Empirische Studien

Das Untersuchungsobjekt der Managerialismustheorie bilden die großen privatwirtschaftlichen Aktiengesellschaften. Die Verbreitung dieser Unternehmensform liegt in der Eignung begründet, große und verstreute Kapitalmassen zu aktivieren und zusammenzufassen. Die Vereinigung einer Vielzahl von Kapitalanlagen schließt die Teilnahme eines jeden Anteilseigners an der Unternehmensleitung aus und legt die Funktionstrennung zwischen Kapitalbeteiligung und Leitung als praktisches Organisationsverfahren nahe. Die Unternehmensleitung wird an Manager delegiert, die von den Eignern ausgewählt und kontrolliert werden. Die mit der Trennung von Eigentum und Leitung verbundenen Probleme der Auswahl und Kontrolle der Manager seitens einer Vielzahl von Aktieneignern bildeten den Ausgangspunkt für detaillierte empirische Analysen der Kontrollverhältnisse. Zweck dieser Analysen war und ist es, ein möglichst genaues Bild erstens über die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Verteilung der Kontrollkompetenzen zwischen Eigentümern und Managern und zweitens über Unterschiede der Unternehmenserfolge in Abhängigkeit von den Kontrollverhältnissen zu bekommen.

Im Anschluß an die bahnbrechende Arbeit von Berle und Means hat sich die Unterscheidung zwischen eigentümer- und managerkontrollierten Unternehmen durchgesetzt. Als Kriterien für diese Unterscheidung dient seitdem die aktuelle Macht, über die Besetzung des Vorstandes bzw. des „Board of Directors" einer Aktienunternehmung entscheiden zu können. Berle und Means klassifizierten für das Jahr 1929 die 200 größten Aktiengesellschaften der USA nach den Anteilen einzelner Gruppen am Aktienbesitz. Danach bestimmten sie den Typ des managerkontrollierten Unternehmens, wenn keine Gruppe mehr als 20 % des Aktienkapitals besaß. Gemäß dieser Grenze entfielen 44 % der untersuchten Kapitalgesellschaften in die Kategorie der managerkontrollierten Unternehmen[1].

Die gleiche Absicht verfolgt die Untersuchung von Larner, welche die größten (nonfinancial) Kapitalgesellschaften der USA einbezieht und vor allem Veränderungen im Ausmaß der Managerkontrolle überprüfen will. Larner kommt zum Ergebnis, daß sich die von Berle und Means für 1929 diagnostizierte Managerrevolution in der Zwischenzeit verstärkt fortgesetzt habe. Obwohl er gegenüber Berle und Means die anteilige Grenze einzelner Gruppen am Aktienbesitz von 20 % auf 10 % reduziert, weist er für das Jahr 1963 einen Anteil der managerkontrollierten Unternehmen von nunmehr 84,5 % gegenüber den 44 % aus dem Jahre 1929 aus. Diese Verschiebung veranlaßt ihn zu der Feststellung, daß in den 200 größten Kapitalgesellschaften „private ownership had *completely* dissappeared . . ."[2].

Das Vordringen der Managerkontrolle wird auch in anderen Untersuchungen festgestellt. So wird diese Verlagerung von Vernon für den Bankensektor der USA bestätigt[3]. Die Untersuchung von Florence belegt ein Überwiegen des nichteigentümerbeherrschten Kontrolltyps für Großbritannien[4]. Ganz ähnliche Ergebnisse bringt die Studie von Gordon für die 200 größten USA-Gesellschaften, die er ordnungspolitisch in drastischer Form als Revolution der Eigentumsverhältnisse interpretiert: „The great majority of stockholders have been deprived of their property through the diffusion of ownership and the growth in the power of management[5]."

---

[1] *Berle* und *Means* (1932), S. 67 ff.
[2] *Larner* (1966), S. 780.
[3] Vgl. *Vernon* (1970).
[4] Vgl. *Florence* (1961).
[5] *Gordon* (1961), S. 350.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Es ist bemerkenswert, daß solche Schlußfolgerungen aus empirischen Erhebungen gezogen werden, wobei allein schon die Klassifikation der Kontrolltypen problematisch sein dürfte. So ergibt beispielsweise die Studie von Burch, in der andere Klassifikationskriterien zugrunde gelegt werden, daß von den 200 größten US-Unternehmen lediglich 43 % als managerkontrolliert, 39,5 % als eigentümerkontrolliert und 17,5 % als gemischtkontrolliert zu klassifizieren sind[6]. Auch Nyman und Silberston kommen zu dem Ergebnis, daß bei der Berücksichtigung einer Vielfalt von Kontrolltypen die Aussagen über die Dominanz der Managerkontrolle in einem anderen Licht erscheinen. Indem sie verschiedene Typen und Abfolgen der Unternehmenskontrolle unterscheiden, konstatieren sie für die 250 größten Unternehmen Großbritanniens eine Zunahme der Eigentümerkontrolle mit einem Anteil von 55,5 % für eigentümerkontrollierte Unternehmen. Die Zunahme führen sie vor allem auf den gewachsenen Einfluß der Finanzinstitutionen (insurance companies und pension funds) zurück[7].

Eine auf die Verhältnisse der Bundesrepublik Deutschland bezogene Studie von Thonet kommt zu dem Ergebnis, daß hier die managerkontrollierten Unternehmen gegenüber den Vereinigten Staaten eine geringere Verbreitung haben. Sofern die Grenze für den Typ der Managerkontrolle bei 50 % des Aktienkapitals in Streubesitz angesetzt wird, beträgt der Anteil dieses Kontrolltyps bei den 100 größten Unternehmen maximal 21 %. Wird der anteilige Wert des Streubesitzes auf 75 % und mehr erhöht und als Kriterium für die Managerkontrolle benutzt, sind es nur noch 9 %. Nach den Ergebnissen von Thonet bewegt sich der Anteil der eigentümerkontrollierten Unternehmen zwischen 20 und 33 %[8]. Den größten Anteil bilden jene Unternehmen, deren Aktien von anderen Unternehmen oder von verschiedenen Anteilseignertypen mit bedeutenden Aktienpaketen gehalten werden.

Auch wenn sich aufgrund der abgrenzungs- und länderspezifischen Besonderheiten kein eindeutiges Bild über die Kontrollverhältnisse ermitteln läßt, erachten die Repräsentanten der Managerialismustheorie die Managermacht als gewichtigen und empirisch ausreichend belegbaren Tatbestand, der die Entwicklung einer managerorientierten Firmentheorie rechtfertige.

---

[6] *Burch* (1972), S. 68 u. S. 160 ff.

[7] *Nyman* und *Silberston* (1977), S. 58 ff.

[8] *Thonet* (1977), S. 238 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

## 2. Manageriale Erklärungsmodelle

Die gemeinsame Grundlage der gemeinhin dem managerialen Ansatz zugerechneten Modelle besteht in der Annahme, daß der schwindende Einfluß der Anteilseigner, der mit der Zunahme des Managereinflusses korrespondiere, auch in einer Modifikation der Erfolgsziele zum Ausdruck komme. Mit zunehmender Managerkontrolle gerate das Gewinnziel zugunsten managerbezogener Ziele zum nachgeordneten Ziel. Die Ziele der Manager können monetärer und nicht-monetärer Art sein. Daraus folgerte man, daß die Profithöhe bzw. die Eigenkapitalrendite in managerkontrollierten Unternehmen im Vergleich zu eigentümerkontrollierten Unternehmen niedriger zu erwarten sei. In vielen empirischen Analysen ist versucht worden, den so vermuteten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Kontrolltyp zu bestätigen oder zu widerlegen. Die wichtigsten Untersuchungen sind von Thonet ausgewertet worden. Seine Auswertung, auf die wir uns im folgenden beziehen, ergibt folgendes Bild[9]:

Die Hypothese eines eindeutigen Zusammenhangs zwischen Unternehmenserfolg und Kontrolltyp

| a) wird gestützt bei: | b) wird nicht gestützt bei: | c) bleibt uneinheitlich bei: |
|---|---|---|
| Monsen u. a. (1968) | Kamerschen (1968) | Child (1973) |
| Larner (1970) | Elliott (1972) | |
| Hindley (1970) | Sorensen (1974) | |
| Radice (1971) | Holl (1975) | |
| Palmer (1973) | Ware (1975) | |
| Boudreaux (1973) | Qualls (1976) | |
| McEachern (1975) | Kania u. McKean (1976) | |

Die Übersicht zeigt, daß in nahezu der Hälfte der Untersuchungen ein eindeutiger statistischer Zusammenhang zwischen Profit bzw. Eigenkapitalrendite und Kontrolltyp gefunden wird. Eine Untersuchung kommt zu uneinheitlichen Ergebnissen, und zwar je nach ausgewählter Industrie und Erfolgsgröße, während etwa die andere Hälfte keinen signifikanten Zusammenhang ermitteln kann.

Die angeführten Untersuchungen sind weiterhin danach ausgewertet worden, wie die Autoren ihre Ergebnisse interpretieren, und zwar speziell nach dem Gesichtspunkt, welche Relevanz sie der Trennung von Eigentum und Kontrolle für das Managerverhalten zumessen.

Die Verhaltensrelevanz der Trennung von Eigentum und Kontrolle

[9] Vgl. *Thonet* (1977), S. 13 f.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

| a) ist von erheblicher Bedeutung bei: | b) ist von geringer Bedeutung bei: | c) wird nicht kommentiert bzw. weitere Untersuchungen werden gefordert: |
|---|---|---|
| Monsen u. a. (1968) | Kamerschen (1968) | Hindley (1970) |
| Palmer (1973) | Larner (1970) | Child (1973) |
| Boudreaux (1973) | Radice (1971) | Holl (1975) |
| McEachern (1975) | Elliott (1972) | |
| | Sorensen (1974) | |
| | Ware (1975) | |
| | Kania u. McKean (1976) | |
| | Qualls (1976) | |

Nur in 4 Untersuchungen wird eine eindeutige und erhebliche Verhaltensrelevanz erkannt, während drei dieses Problem entweder nicht kommentieren oder weitere Untersuchungen fordern. Die Mehrzahl der Autoren neigt einer vorsichtigen Interpretation zu, indem sie der Trennung nur eine geringe und daher unerhebliche oder aber überhaupt keine Bedeutung für das Manager- und das Unternehmensverhalten zumessen. Es bleibt festzuhalten, daß die Verhaltensannahmen der Managerialismustheorien, von denen wir im folgenden einige darstellen wollen, keine einheitliche und eindeutige empirische Fundierung finden.

Die Gemeinsamkeit der verschiedenen Managerialismustheorien besteht in der Annahme, daß die Motive und Ziele der Manager gegenüber dem Gewinn- oder Renditeziel der Eigentümer dominieren, weshalb das Managerverhalten auch das Unternehmensverhalten bestimme. Breite Aufmerksamkeit haben das Modell der Umsatzmaximierung von Baumol, das Modell der Wachstumsmaximierung von Marris und das Modell der Maximierung präferierter Ausgaben von Williamson gefunden.

Im Modell von Baumol maximieren die Manager den Umsatz der Unternehmen unter der Nebenbedingung, daß ein Mindestgewinn erwirtschaftet wird, der die Aktionäre in bezug auf die ausgeschüttete Dividende und den Reinvestitionsbetrag zufriedenstellt. Im Vergleich zum gewinnmaximierenden Unternehmen führt diese Strategie zu einer höheren Ausbringungsmenge[10].

Im Modell von Marris maximieren die Manager das Unternehmenswachstum, das ihrer Leistungsmotivation am besten genügen kann, unter der Nebenbedingung, daß die Bewertungsrate nicht unter eine Mindestgrenze fällt, ab der eine Übernahme der Verfügungsmacht droht. Die Bewertungsrate ergibt sich aus dem Verhältnis des Marktwertes der Unternehmung an der Börse zum Buchwert der Netto-

[10] Vgl. *Baumol* (1967). Einen Überblick über die Managerialismusmodelle geben *Machlup* (1967), *Thonet* (1977), S. 33 ff.; *Marris* und *Mueller* (1980), S. 40 ff.; *Kaufer* (1980), S. 407 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

aktiva, der einen subjektiven Wert darstellt. Mit sinkender Bewertungsrate steigt die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme durch andere Unternehmen oder Gruppen, die das ungenutzte Gewinnpotential abschöpfen wollen. Im Vergleich zum gewinnmaximierenden Unternehmen führt diese Strategie zu einer höheren Wachstumsrate und einer niedrigeren Bewertungsrate[11].

Im Modell von Williamson maximieren die Manager jene Ausgaben, die ihren persönlichen Nutzen steigern. Einen Beitrag zur Nutzenmaximierung bieten die Erweiterung der Stabsabteilung, die Erhöhung der Einkommen einschließlich der Nebeneinkommen (z. B. Dienstwagen) und die Erwirtschaftung eines diskretionären Gewinns, der über die Mindesthöhe des von den Aktionären erwarteten Gewinns hinausgeht. Im Vergleich zum gewinnmaximierenden Unternehmen führt diese Strategie zu einer höheren Ausbringungsmenge, zu höheren präferierten Ausgaben und zu niedrigeren Gewinnen[12].

Die angeführten Modelle sind vielfach modifiziert und erweitert worden, wobei sich die Modifikationen vor allem auf die Restriktionen beziehen, denen das Managerverhalten unterliegt[13].

Es existieren mittlerweile vergleichbare Managerialismusmodelle für die sozialistische Firma. Ausgehend von der Unterstellung, daß die Beziehungen zwischen den Managern und den Eigentümern der sozialisierten Produktionsmittel sich ganz analog zu den Beziehungen zwischen dem kapitalistischen Manager und den Aktieneignern gestalteten[14] und unter der Annahme positiver Kontrollkosten werden Nutzenfunktionen der Manager formuliert, die auf die Systembedingungen der sozialistischen Planwirtschaft oder der selbstverwalteten Betriebe jugoslawischer Prägung abstellen. In beiden Fällen werden aufgrund positiver Kontrollkosten Freiräume und Eigeninteressen unterstellt, die zu einem Verhalten führen, das von den Zielen der Eigentümer, d. h. den staatlichen Zentralorganen bzw. des Beschäftigtenkollektivs, abweicht. Das nutzenmaximierende Verhalten der Manager impliziert im Falle des sowjetischen Betriebs eine Abweichung vom Ziel der Prämienmaximierung mittels der Outputmaximierung, im Falle des selbstverwalteten Betriebs eine Abweichung von der Maximierung der Arbeiterrentabilität[15]. Die Schwäche dieser Modelle, die der „managerial constrained utility maximization-Theorie" verpflichtet sind, sehen wir vor allem in dem Umstand begründet, daß die Erfolgsziele der

---

[11] Vgl. *Marris* (1964).
[12] Vgl. *Williamson* (1964).
[13] Vgl. *Yarrow* (1976).
[14] So *Furubotn* und *Pejovich* (1972), S. 1154.
[15] Vgl. insbesondere *Moore* (1974), S. 330 ff.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

originären Eigentümer, denen die Kontrolle der Manager obliegt, nicht näher begründet und problematisiert werden.

### 3. Kritik an der Managerialismustheorie

Die Kritik an den Annahmen und Schlußfolgerungen der Managerialismustheorie entzündete sich vor allem an der Frage nach dem Stellenwert des Gewinnziels. In der Managerialismustheorie erklärt sich die nachgeordnete Bedeutung des Gewinnziels aus der Annahme des schwindenden Eigentümereinflusses. Indem die Kritiker das Gewinnziel favorisieren, betonen sie gleichzeitig die Kontrollwirkung des Privateigentums. Die wichtigsten Gegenargumente der Kritik, die summarisch der neoklassischen Richtung zugeordnet wird, kommen im folgenden Zitat von Singh zum Ausdruck. Die neoklassischen Ökonomen argumentierten, „... that even despite the divorce between ownership and control in such companies, etc., managers would none the less be forced to pursue profit maximisation on account of competition in the *capital* market, i. a. the take-over threat, whether or not they preferred other goals; profit maximisation is thrust upon them by the sheer necessity of survival, for without it, non-maximisers will be taken over[16]."

Mit der Kapitalmarktkontrolle wird der Eigentümereinfluß wieder in den Vordergrund gerückt. Damit wird auch die aus der Formel der Trennung von Eigentum und Leitung hervorgehende These der zunehmenden Funktionslosigkeit des Eigentums relativiert. Bei den indirekt, d. h. marktmäßig funktionierenden Kapitalmarktkontrollen bilden der Aktienmarkt und der Transfer der Verfügungsmacht die wichtigsten Formen. Die Funktionsweise und -probleme beider Formen werden wir weiter unten ausführlicher behandeln.

An dieser Stelle sollen daher auch nicht die Argumente der beiden rivalisierenden Ansätze bewertet werden. Unsere Auffassung konvergiert mit der „neoklassischen" Position lediglich bezüglich der Kritik an dem Stellenwert, den der Tatbestand der Trennung von Eigentum und Leitung in der Managerialismustheorie erhält und mit der Kritik der daraus abgeleiteten Schlußfolgerungen für das Managerverhalten einerseits und die Funktionslosigkeit der Eigentümerkontrolle andererseits. Konkret richtet sich die Kritik an der Managerialismustheorie gegen folgende Punkte:

1. Die managerialen Erklärungsmodelle, die von der Abtrennung der Unternehmensleitung von der Eigentümerkontrolle ausgehen, berücksichtigen vorrangig die direkte Form der Eigentümerkontrolle;

[16] *Singh* (1975), S. 500. Zur sog. neoklassischen Position und Kritik vgl. *Alchian* (1969); *Manne* (1965); *Hindley* (1972); *Alessi* (1973).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sie vernachlässigen somit die indirekten über Märkte, speziell über Kapitalmärkte, wirkenden Kontrollen.

2. Die Vertreter der Managerialismustheorie erkennen und würdigen nicht den Tatbestand, daß die Trennung von Eigentum und Leitung Ausdruck einer gesamtwirtschaftlich sinnvollen eigentumsrechtlichen Funktionstrennung sein kann, die ihrerseits überhaupt erst eine notwendige Voraussetzung für das Entstehen und Funktionieren eines Kapitalmarktes im engeren und marktmäßiger Kontrollen im weiteren Sinne bilden. Dementsprechend wird der Bedingungszusammenhang zwischen Kapital- und Gütermärkten nicht systematisch reflektiert.
3. Die Schwäche der Managerialismustheorie liegt somit in eigentumstheoretischen Mängeln begründet. Sie berücksichtigt nicht, daß unterschiedliche Funktionsweisen von Allokationssystemen eigentumsrechtlich bedingte Handlungsmöglichkeiten oder -beschränkungen widerspiegeln.
4. Die den Managerialismusmodellen methodisch verwandten Modelle, die sich auf die Erklärung des Managerverhaltens in sozialistischen Firmen beziehen, bieten keine plausible Erklärung für die Ziele und Motive der Eigentümer. Vielmehr wird die für Privateigentümer übliche und in deren Eigeninteressen begründete Annahme einer ökonomisch rationalen Allokation des Firmenvermögens undifferenziert übertragen und vorausgesetzt. Die Wirksamkeit der Eigentümerkontrolle wird einzig von der ziemlich beliebig angenommenen Höhe der Kontrollkosten abhängig betrachtet.
5. Ebenso wie die Annahmen der Eigentümermotivationen weisen auch die Annahmen der Managermotivationen eine mangelhafte motivationstheoretische Begründung auf. Die Begründung beschränkt sich weitgehend auf die Ableitung konträrer Motive im Innenverhältnis zwischen Eigentümern und Managern. Dagegen werden die motivationalen Herausforderungen im Verhältnis zwischen Managern bzw. Unternehmen einerseits und externer Umwelt, speziell Wettbewerbsbedingungen auf den Gütermärkten, andererseits vernachlässigt.

Mit diesen Kritikpunkten ist unserer Meinung nach zugleich der Weg vorgezeichnet, den eine Analyse einzuschlagen hat, die den Zusammenhang zwischen Eigentümerkontrolle und Manager- bzw. Unternehmensverhalten realistisch erklären will. Entsprechend den angeführten „kritischen" Forderungen wollen wir im folgenden den Bedingungszusammenhang zwischen Eigentumsrechten und einer effizienten Güterallokation darlegen. Die Ausführungen beziehen sich auf ein dezentralisiertes, d. h. marktkoordiniertes Allokationssystem.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

## III. Eigentumsrechte und effiziente Allokation

In jedem Allokationssystem sind folgende Aufgaben zu lösen: Erstens sind die Wirtschaftssubjekte mit Entscheidungskompetenzen auszustatten, die sich auf die Nutzung, Verwendung und Übertragung knapper Güter beziehen. Zweitens sind den Wirtschaftssubjekten Informationen über die Vor- oder Nachteile alternativer Güterverwendungen zu vermitteln, was die Kenntnis relativer Güterknappheiten voraussetzt. Drittens sind die Wirtschaftssubjekte zu motivieren, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zu aktivieren und zu nutzen und schließlich sind wirtschaftliche Leistungen positiv oder negativ zu sanktionieren[17].

Für die Lösung dieser Aufgaben bilden Eigentumsrechte an knappen Gütern eine wesentliche institutionelle Vorbedingung. Die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen ist gleichbedeutend mit der Zuordnung von Eigentumsrechten, also von exklusiven Verfügungs-, Nutzungs- und Besitzrechten. Verfügungsrechte räumen die Möglichkeit des Gütertransfers über Verträge ein, was Voraussetzung für eine reagible Allokation der Güter in die günstigste Verwendungsrichtung ist. Die durch Nutzungs- und Besitzrechte ermöglichte exklusive Zurechnung und Aneignung von Leistungserfolgen, die im Zuge dezentraler Produktions- und Austauschprozesse erzielt werden, erweisen sich als wirksame Motivations- und Sanktionskräfte. Die Anforderungen, denen Eigentumsrechte hinsichtlich der angeführten Aufgaben einer effizienten Güterallokation zu genügen haben, lassen sich mit den Merkmalen der Exklusivität, der Teilbarkeit, der Transferierbarkeit und der Allgemeinheit präzisieren.

Die Anforderung der *Exklusivität* verlangt, daß Eigentumsrechte an knappen Gütern identifizierbaren Personen eindeutig und ungeschmälert zugeordet werden. Die exklusive Zuordnung der Rechte schließt Eingriffe nichtberechtigter Personen aus, wodurch festgelegt wird, welche Personen nicht über Güter verfügen können. Exklusive Eigentumsrechte einzelner Personen spiegeln sich so für andere Personen in einem System von Handlungsbeschränkungen wider, wodurch überhaupt erst interpersonale Tauschbeziehungen möglich werden[18].

Die Anforderung der *Teilbarkeit* verlangt, daß den Eigentümern das Recht zusteht, Teilungen des Eigentums freiwillig vorzunehmen und aufzulösen. Konkret formuliert, bedeutet dies die Möglichkeit, Verfügungs- und Nutzungsrechte aufzuteilen und zeitlich befristet an an-

---

[17] Vgl. *Schüller* (1979), S. 325 f.; *Leipold* (1980), S. 36.

[18] So *Wegehenkel* (1980), S. 31.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

dere Personen zu übertragen. Die Eigentumsteilung bietet somit die Grundlage für die Risikoteilung, die nach Streißler von entscheidender Bedeutung für das Funktionieren arbeitsteiliger Wirtschaftsprozesse ist[19].

Da arbeitsteiliges Wirtschaften sich im Wege von Gütertransaktionen vollzieht, braucht die Anforderung der *Transferierbarkeit* von Eigentumsrechten nicht näher begründet zu werden. Der Gütertransfer bedeutet immer auch zugleich einen Transfer von Eigentumsrechten. Der Wert der ausgetauschten Güter wird daher auch nach Maßgabe der transferierten Eigentumsrechte bestimmt. Das Transaktionsmedium bilden allemal Verträge, so daß die Vertragsfreiheit eine Konnexinstitution zur Eigentumsinstitution bedeutet.

Schließlich haben Eigentumsrechte der Anforderung der *Allgemeinheit* zu genügen. Die Bedingungen der Allgemeinheit von gesetzlichen und eigentumsrechtlichen Regelungen hat Hoppmann wie folgt formuliert: „(I) Sie müssen auf alle (Individuen) gleich anwendbar sein; (II) sie müssen „abstrakt" sein, d. h. sie dürfen keine partikulären Umstände anführen, und es dürfen keine speziellen Ziele des Handelns in ihnen aufgenommen sein; (III) sie müssen gewiss sein: Die Handlungen, die sie verbieten, dürfen nur von Umständen abhängen, die zu wissen oder feststellen zu können von den Betroffenen erwartet werden kann[20]."

Der Zusammenhang zwischen dem Merkmal der Allgemeinheit von Eigentumsrechten und der Funktionsweise dezentraler Allokationssysteme läßt sich kurz erläutern: Wenn Eigentumsrechte an knappen Gütern nicht auf alle Wirtschaftssubjekte gleich anwendbar sind, können potentiell vorhandene Präferenzen oder Leistungen auch nicht in das dezentrale Allokations- und Bewertungssystem internalisiert werden. Dadurch mindert sich der Informationsgehalt von Preisen. Die durch Preise ausgewiesenen relativen Knappheitsverhältnisse signalisieren lediglich die Entscheidungen der eigentumsrechtlich präferierten Wirtschaftssubjekte. Ein gleicher Ausschlußeffekt ist zu erwarten, wenn der Erwerb und die Wahrnehmung von Eigentumsrechten an spezielle Handlungszwecke und an das Vorliegen partikulärer Umstände gebunden sind. Solche eigentumsrechtlichen Bindungen engen die Entfaltungschancen selbstverantwortlichen Verhaltens ein und mindern die Aktivierung potentieller Fähigkeiten und Kenntnisse.

Der Einfluß von Eigentumsrechten auf die Güterallokation läßt sich bei allen angeführten Anforderungsmerkmalen analytisch in Form von Verhaltensbeschränkungen bzw. -spielräumen erfassen: Beschränkun-

---

[19] Vgl. *Streißler* (1970), S 101; *Schüller* (1979), S. 326.

[20] *Hoppmann* (1972), S. 68.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gen der Eigentumsrechte schlagen sich in Verhaltensbeschränkungen nieder. Die eigentumsrechtlich begründeten Kompetenz-, Motivations-, Transaktions- und Kontrollrestriktionen beeinflussen somit auch die Funktionsweise wirtschaftlicher Allokationssysteme.

Im folgenden soll untersucht werden, inwieweit konkrete Eigentumsordnungen den angeführten eigentumsrechtlichen Anforderungen genügen können.

## IV. Private Eigentümerkontrolle und Managerverhalten

### 1. Eigentumsrechtliche Besonderheiten des Privateigentums

Bei jeder Regelung des Eigentums ist durch die Rechtsordnung festzulegen, welche Güter nach welchen Prinzipien an Rechts- oder Eigentumsträger zugeordnet werden. Außerdem sind die Befugnisse an den Gütern zu bestimmen. Es sind also Zuordnungs- und Inhaltsnormen festzulegen. In den liberalen Grundsätzen verpflichteten Privateigentumsordnungen gibt das *„Prinzip der Universalität des Eigentums“* die grundlegende zivilrechtliche Zuordnungsnorm ab. Demgemäß kann jedermann an allen Gütern ein seinem Inhalt nach einheitliches Eigentum erwerben und über sein Eigentum frei verfügen. Das Eigentumsrecht regelt und schützt Erwerb, Nutzung und Übertragung der Güter. Zwar unterliegen diese Rechtsgeschäfte verschiedenen Bindungen; so darf der Eigentümer seine Rechte nicht zum Schaden anderer Personen mißbrauchen, und Art. 14 II GG verlangt die „Sozialbindung“ des Eigentums. Solche Bindungen enthalten jedoch keine positiven inhaltlichen Bestimmungen, sondern lediglich inhaltliche Begrenzungen der Eigentumsrechte. Wie Jakobs nachgewiesen hat, gibt es Durchbrechungen des Universalitätsprinzips nur in „Randzonen des Eigentums“[21].

Indem der Universalitätsgrundsatz den freien und allgemeinen Erwerb von Eigentum einräumt und privat ausfüllbare Verfügungs- und Nutzungsmöglichkeiten sicherstellt, bietet er die Gewähr dafür, daß private Eigentumsrechte prinzipiell den Anforderungen der Exklusivität, Teilbarkeit, Transferierbarkeit und Allgemeinheit genügen können.

Im Lichte dieser Anforderungen ist die Trennung von Eigentum und Leitung Ausdruck privater Eigentumsteilungen[22]. Die Aktionäre erwerben mittels des Aktienkaufs Teile des Firmenvermögens. Die Verwaltung des Vermögens einschließlich bestimmter Verfügungsrechte

[21] *Jakobs* (1965), S. 704.

[22] Vgl. dazu näher *Alessi* (1973), S. 844.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

übertragen sie an ausgewählte Manager und kontrollieren deren Verhalten im Sinne einer rentablen Vermögensverwaltung. Dabei vermag die bei Privateigentum mögliche exklusive Zuordnung der Nutzungsrechte an Vermögenserträgen eine wirksame Kontrollmotivation zu aktivieren.

Angenommen die mit der Unternehmensleitung beauftragten Manager einer Aktiengesellschaft würden das Unternehmen unwirtschaftlich führen, wodurch Ineffizienzen in Höhe von 1 Million Mark entstünden. Wenn nur wenige Kapitaleigner angenommen werden, sind wirksame Anreize zu vermuten, daß Anstrengungen zur Entdeckung und Beseitigung der Ineffizienzen eingeleitet werden. Bei 10 Kapitaleignern mit identischen Anteilswerten könnte dadurch für jeden einzelnen der potentielle Ertrag spürbar erhöht werden, maximal um 100 000 Mark. Die exklusive Zuordnung der Vermögenserträge kann in diesem Fall also die Kontrolle einer rentablen Unternehmensführung motivieren[23].

Die Intensität der Kontrollmotivation nimmt mit breitergestreutem Aktieneigentum ab, weil die potentiell erzielbaren und persönlich zurechenbaren Vorteile aufgrund einer direkten Managerkontrolle geringer ausfallen. Die relativ geringere Intensität der Kontrollmotivation bei Kleinaktionären gegenüber Besitzern großer Anteilspakete wird deutlicher, wenn man berücksichtigt, daß die Kontrolle Kosten verursacht. Kontrollkosten fallen beispielsweise bei der Überwachung oder gar persönlichen Teilnahme an den laufenden Entscheidungsprozessen oder bei der Ermittlung von Bewertungskriterien an, nach denen die erzielten Ergebnisse überprüft werden. Sofern eine objektive Kontrolle und Bewertung des Managerverhaltens angestrebt werden, würde dieses Vorhaben Analysen der Markt- und der innerorganisatorischen Rationalisierungschancen voraussetzen. Außerdem müßten die Eigner ihre wahrscheinlich divergierenden Kontrollanweisungen untereinander abstimmen, was mit zunehmender Zahl der Eigner auch zunehmende Einigungskosten verursachen würde. Die wenigen Beispiele machen deutlich, daß vor allem für die Kleinaktionäre aufgrund von Nutzen-Kosten-Abwägungen der Anreiz zur direkten Kontrolle gering sein dürfte. Umgekehrt dürfte für viele die Versuchung groß sein, die Trittbrettfahrerposition einzunehmen, indem sie die Kontrolle anderen Eignern überlassen, die Vorteile der Fremdkontrolle jedoch bereitwillig nutzen wollen.

Aufgrund der Motivationsdefizienzen einer direkten Managerkontrolle, die mit breiter gestreutem Besitz akuter werden, kann jedoch noch nicht die These der Unwirksamkeit der Eigentümerkontrolle abgeleitet

[23] Vgl. ähnlich *Wagner* (1973), S. 117.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden. Eine Bewertung hat vielmehr die Gesamtheit der Kontrollformen zu berücksichtigen. Gerade die für Privateigentum spezifischen Merkmale der Teilbarkeit und Transferierbarkeit bieten die Möglichkeit für die Entfaltung indirekter Kontrollen, bei denen die marktmäßig zustandekommenden Preise oder Marktwerte eine Vielzahl von unabhängigen Bewertungen bündeln und ausweisen. Wir wollen im folgenden mit der Kontrolle durch den Aktienmarkt und der Kontrolle durch den Transfer der Verfügungsmacht die beiden wichtigsten Formen untersuchen.

### 2. Kontrolle durch den Aktienmarkt

Der Aktienmarkt ist jener Teil des Kapitalmarktes, auf dem Beteiligungskapital am Produktivvermögen gegen Einräumung von Eigentumsrechten gehandelt und übertragen wird. Unterscheidbar sind der Primärmarkt, auf dem Neuemissionen der Wertpapiere getätigt werden, und der Sekundärmarkt, auf dem die emitierten Wertpapiere börsenmäßig gehandelt werden. Auf letzterem bilden sich die Aktienkurse. Die Kontrollwirkung des Aktienmarkts basiert dabei auf der Annahme, daß die Aktienkurse das aktuelle und zukünftige Ertragspotential eines Unternehmens zutreffend signalisieren. Der Aktienmarkt funktioniert wie andere Märkte nach den bekannten Mechanismen von Angebot und Nachfrage. Für die Aktionäre, die mit der Dividendenausschüttung oder der Kurshöhe unzufrieden sind, bietet sich die Möglichkeit der Abwanderung, d. h. des Verkaufs der Aktie und der Wahl einer rentablen Anlage. Der durch den Aktienverkauf induzierte Kursrückgang beeinflußt in aller Regel das Leistungsbild der Manager und vermag auf diese Weise einen Druck zur Revision der Unternehmenspolitik in Richtung Gewinnerzielung auszuüben. Diese Kontrollwirkung wird von Pejovich betont: „The stockholders' freedom to sell shares in a market that reflects the capitalized value of current managerial decisions reduces the power of managers to pursue their own objectives at the expense of profit[24]." Neben der Protektionsfunktion der Anteilseignerinteressen wird als weitere allokative Funktion des Aktienmarktes die Reduktion der Kontrollkosten hervorgehoben, von der gerade die Kleinaktionäre profitieren. Bei einer Vielzahl unabhängiger Kapitaleigner wird auch eine Vielzahl von selbstinteressierten Vermögens- und Leistungsbewertungen aktiviert. Die sich in den Kursen summierenden Bewertungen reflektieren eine Summe von individuellen Kenntnissen und Kalkülen. Die auf Börsen zustandekommenden Preise der Anteilswerte erweisen sich als billiger und für jedermann leicht und schnell zugänglicher Informationsträger. Für den einzelnen Anteilseigner reduzieren sie die Such- und Kontrollkosten, die er bei seinem

[24] *Pejovich* (1976), S. 15.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bestreben nach einer rentablen Kapitalanlage aufzuwenden hat. Indem er seine Anlagenentscheidung an Börsenkursen orientiert, nutzt er das Wissen Vieler. Gerade das Zusammentreffen und Bündeln von pessimistischen und optimistischen Erwartungen läßt daher eine „behutsame Beurteilung unternehmerischer Leistungen erwarten[25]."

Wie auf anderen Märkten ergeben sich auch auf den Aktienmärkten die allokativen Funktionen ganz wesentlich in Abhängigkeit von Art und Umfang der Eigentumsrechte. Dieser Zusammenhang ist bei Kritiken zu berücksichtigen, die die Kontrollwirkung des Aktienmarktes in Frage stellen. So mißt Baumol dem Aktienmarkt nur eine mäßige Disziplinierungskraft als direktem Regulator des Managerverhaltens und der Unternehmenseffizienz zu.

Er bestreitet nicht die mit der Signalwirkung der Aktienkurse verbundenen „subtil sanctions"[26]. Manager von Unternehmen, deren Aktienkurse sinken oder auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau verharren, haben kritische Analysen und Bewertungen der Unternehmenspolitik zu befürchten. Da solche Analysen und deren öffentliche Diskussion für das „Image" des Unternehmens und besonders der verantwortlichen Manager abträglich seien, könne auch ein ständiger, latenter Druck seitens des Aktienmarktes zur Verbesserung der Ertragssituation nicht in Abrede gestellt werden.

Die akzeptablen Einwände gegen die Disziplinierungsfunktion des Aktienmarktes richten sich daher auch nicht gegen dessen prinzipielle Kontrollwirkung als vielmehr gegen dessen Anwendungsrelevanz. Die Voraussetzungen für das Funktionieren der Aktienmarktkontrolle sind vielfach nicht erfüllt, weil viele Unternehmen ihre Finanzierung losgelöst vom Aktienmarkt sicherstellen können, sei es durch Selbstfinanzierung aus einbehaltenen Gewinnen oder durch andere, börsenunabhängige Formen der Fremdfinanzierung. Auf die Diskussion über Vor- und Nachteile „firmenspezifischer internalisierter Kapitalmärkte" können wir an dieser Stelle nicht näher eingehen[27]. Deren Entstehung und Verbreitung sind keine zwangsläufigen Prozesse, sondern der aktien- und unternehmensrechtlichen Gestaltung durch den Gesetzgeber zugänglich. Auf die im deutschen Aktienrecht angelegten eigentumsinduzierten Wettbewerbsbeschränkungen hat Schüller aufmerksam gemacht. Er sieht vor allem in der Rechtsfigur des ungespaltenen Aktionärseigentums, das die Funktionsspaltung zwischen Vermögens- und Stimmrecht ausschließe, einen Faktor, welcher die Eigentümer-

[25] *Schüller* (1978), S. 59.

[26] Vgl. *Baumol* (1965), S. 79. Zur Diskussion des Realitätsgehalts der Annahmen in der Kapitalmarkttheorie vgl. Ridder-Aab (1980), S. 104 ff.

[27] Vgl. *Williamson* (1971); *Röpke* (1977), S. 410 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

motivation an einer effizienten Managerkontrolle behindere. Demgegenüber fordert er die Möglichkeit einer vom Vermögenswert separierten freien Nutzung und entgeltlichen Übertragung der Stimmrechte[28]. Auf einige Beschränkungen werden wir im Anschluß an die folgenden Ausführungen über die Kontrolle durch den Transfer der Verfügungsmacht zurückkommen.

### 3. Kontrolle durch den Transfer der Verfügungsmacht

Der Transfer der Verfügungsmacht funktioniert nicht losgelöst von der Kontrolle durch den Aktienmarkt. Er bildet vielmehr eine Fortsetzung der Aktienmarktkontrolle mit anderen massiveren Mitteln. Kurz gefaßt bezweckt er einen „transfer of control from less efficient management to management who can utilize the assets more efficiently"[29].

Der Kontrolltransfer kann über verschiedene Formen erfolgen. Im Anschluß an Schierenbeck[30] lassen sich folgende Abwicklungsformen unterscheiden:

1. Handelt es sich bei der Übernahmefirma um eine emissionsfähige Aktiengesellschaft, kann der Erwerb von Firmenanteilen und Beteiligungsrechten durch sukzessiven Aufkauf der Aktien über die Börse abgewickelt werden. Da der Umfang der frei an der Börse gehandelten Aktien in der Regel begrenzt ist, erlaubt diese Form auch meist nur den Erwerb von Minderheitsbeteiligungen.

2. Die Übernahme kann anstelle eines Aktienkaufs über die Börse auch über ein öffentliches Übernahmeangebot an die Anteilseigner erfolgen, ihre Aktien gegen bar oder im Tausch gegen sonstige Wertpapiere zu verkaufen. Gerade beim Angebot, Aktien gegen bar zu verkaufen, ist meist ein Aufgeld über den jeweiligen Börsenkurs zu zahlen, um den Anteilseignern einen Verkaufsanreiz zu bieten.

3. Besitzt die Übernahmefirma nur eine beschränkte Emissionsfähigkeit und kommt ein öffentliches Übernahmeangebot nicht in Betracht, so kann die Übernahme durch direkte Verhandlungen mit den Eignern von maßgeblichen Geschäftsanteilen oder größeren Aktienpaketen durchgeführt werden.

4. Der Erwerb maßgeblicher Geschäftsanteile kann im Wege einer Kapitalerhöhung vorgenommen werden, wodurch die Anteilsquote der etablierten Eigner unter Umständen stark verringert werden kann.

---

[28] Vgl. *Schüller* (1979), S. 334 ff.

[29] *Davies* und *Kuehn* (1977), S. 330.

[30] Vgl. *Schierenbeck* (1975).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Von den verschiedenen Übernahmeformen sind die Motive und Wirkungen der öffentlichen Übernahmeangebote am gründlichsten untersucht und diskutiert worden. Gerade im angelsächsischen Bereich ist der Kontrolltransfer durch take over oder tender offer weit verbreitet, und dementsprechend liegen hier auch ausreichende empirische Untersuchungen vor. Im folgenden soll daher lediglich die als take over bezeichnete Übernahmeform behandelt werden, die nach Singh dann gegeben ist, wenn ein Unternehmen im Wege eines öffentlichen Angebots mindestens 50 % des Aktienkapitals einer anderen Unternehmung erwirbt[31].

Die theoretische Begründung und die Ergebnisse der empirischen Überprüfung der Kontrolle des Managerverhaltens durch den Transfer der Verfügungsmacht wollen wir in aller Kürze darstellen. Die Vertreter der Disziplinierungskraft dieser Kontrollform sehen in der Möglichkeit der Übernahme eine potentielle Bedrohung für jene Manager, die eine sinkende oder konstant niedrige Rentabilität und somit auch sinkende oder konstant niedrige Börsenkurse zu verantworten haben. Da die Übernahme meistens mit der Ablösung und Neubesetzung des Managements einhergeht, schwebt die mögliche Übernahme gleichsam ständig als Damokles-Schwert über den Häuptern der Manager, das bei einem Absinken der Rentabilität und Effizienz unter einen bestimmten branchenüblichen Minimumstandard in Exekution tritt oder zumindest zu fallen droht. Demnach wäre zu erwarten, daß erstens zwischen der Profithöhe und der Übernahmewahrscheinlichkeit ein positiver Zusammenhang besteht und daß zweitens sich die Ertragslage der übernommenen Unternehmen nach erfolgter Übernahme merklich verbessert.

Tatsächlich belegen verschiedene empirische Untersuchungen, die sich auf die Verhältnisse Großbritanniens und der Vereinigten Staaten Amerikas beziehen, daß die Übernahmegefahr für unrentable Unternehmen größer ist als für rentable Unternehmen[32]. Auch für die Manager unrentabler Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit größer, mit der Übernahme abgelöst zu werden. Nach Davies und Kuehn verloren 70 % der Manager von unprofitablen Übernahmeopfern ihren Job, während die Quote bei den rentablen Unternehmen nur 30 % betrug[33].

Dieses Bild wird jedoch durch verschiedene Befunde getrübt. Einmal wird die Wahrscheinlichkeit, das Opfer einer Übernahme zu wer-

---

[31] Vgl. *Singh* (1975), S. 498.

[32] Vgl. die Beiträge in *Samuels* (1972); ferner *Singh* (1971); derselbe (1975), S. 501 ff.; *Davies* und *Kuehn* (1977), S. 331 ff.; *Blattner* (1972), S. 114 ff.

[33] Vgl. *Davies* und *Kuehn* (1977), S. 331; ähnlich *Singh* (1971), S. 147 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den, mit steigender Unternehmensgröße geringer. Offensichtlich können sich größere Unternehmen „eine bemerkenswert niedrigere Rentabilität“ leisten als kleinere Unternehmen, bis sie der gleichen Übernahmegefahr ausgesetzt sind[34]. Ferner kann empirisch die These nicht eindeutig belegt werden, daß sich die Ertragslage der übernommenen Unternehmen nachhaltig verbessert hat. Dieses überraschende Ergebnis mag auf den von Kuehn ermittelten Tatbestand zurückzuführen sein, daß Übernahmeunternehmen (raiders) selbst das Wachstumsziel präferierten. Im Vergleich zu den selbständig gebliebenen Firmen der Branche erwirtschafteten die „ raiders“ eine geringere Rentabilitätsrate[35].

Dieses Ergebnis wird auch durch eine Studie jüngeren Datums von Firth bestätigt, welche für Großbritannien die Wirkungen der Übernahmeaktivitäten auf die Erträge der Aktienbesitzer untersucht. Danach wird festgestellt, daß den Eignern der übernommenen Firma in der Regel beträchtliche Vorteile zuwachsen, denen im gleichen Maße Nachteile für die Kapitaleigner der übernehmenden Firma gegenüberstehen. Die größten Vorteile werden für die Manager der übernehmenden Firma erkannt, beispielsweise in Form höherer Einkommen und eines Kompetenzzuwachses, was Firth dahingehend interpretiert, daß Übernahmeaktivitäten primär durch Managermotive initiiert und begünstigt werden[36].

Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Ergebnisse empirischer Untersuchungen und dementsprechend deren Interpretationen kein einheitliches Bild vermitteln. So kommt Singh nach Auswertung verschiedener und auf die Verhältnisse Großbritanniens und der USA bezogener Untersuchungen zu der Schlußfolgerung, daß die empirische Fundierung der These, wonach der Übernahmemechanismus den Managern das Profilziel aufzwänge, „sehr schwach“ sei. Vielmehr legten die Ergebnisse eine Interpretation im Sinne einer „neutralen“ Wirkung des Kontrolltransfers nahe[37]. Dagegen kommen Davies und Kuehn aufgrund der Auswertung ihrer Ergebnisse zu Aussagen, die nur schwerlich mit denen von Firth und Singh zu vereinbaren sind. Bei der Analyse der Überlebenswahrscheinlichkeit nach den Kriterien des Kontrolltyps ermitteln sie für managerkontrollierte Unternehmen eine eindeutig größere Übernahmegefahr, sofern bei diesem Kontrolltyp die Profitrate und die Aktienkurse niedrig sind. Ungeachtet der erheblichen Unvollkommenheiten des Übernahmemechanismus konzedieren sie daher dem Kapitalmarkt eine nicht unbedeutende Diszipli-

[34] So die Interpretation der Ergebnisse durch *Röpke* (1977), S. 408.

[35] Vgl. *Kuehn* (1975), S. 149.

[36] Vgl. *Firth* (1980).

[37] Vgl. *Singh* (1975), S. 514.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nierungsfunktion: „The capital market does seem to encourage firms to regard profits as of relevance; it brings to bear a real sanction in the form of a threat to survival for managerial firms failing to earn at least a satisfactory rate of return on assets[38]." Ihrer Meinung nach müsse daher auch die Theorie der Firma unvollständig bleiben, bei der nicht der Einfluß des Kapitalmarktes berücksichtigt werde. Die Bewertung des Übernahmemechanismus durch Nyman und Silberston geht in die gleiche Richtung. Auch wenn man die spekulativen und wettbewerbsfeindlichen Interessen berücksichtige, seien dennoch die gesamtwirtschaftlichen positiven Kontrollwirkungen nicht in Abrede zu stellen. Übernahmeaktivitäten seien geeignet, die Eigentümerinteressen gegenüber den Managerinteressen zu mobilisieren und einen Beitrag zur Erhöhung der Rentabilität und Effizienz zu leisten[39].

Es ist hier nicht beabsichtigt, die wettbewerbspolitischen Implikationen des Übernahmemechanismus zu diskutieren. Uns interessiert lediglich die Wirkung dieser Kontrollform auf das Managerverhalten und deren Ziele. Auch wenn Theorie und Empirie ein differenziertes Bild ergeben, läßt sich der Einfluß des Kapitalmarktes auf das Verhalten und die Ziele der Manager nicht in Frage stellen. Die Annahme des Gewinnziels erachten wir wie Ramser nicht mehr nur als „Geschmackssache"[40], sondern sie wird durch die Kapitalmarktkontrolle nahegelegt. Sowohl die theoretischen Ansätze, die eine optimale Funktionsweise der Übernahmekontrolle im Sinne eines unentrinnbaren Zwanges zur Profitmaximierung unterstellen, als auch die Folgerungen, die aus statistischen Untersuchungen gezogen werden und die jeglichen Einfluß des Kapitalmarktes bestreiten, scheinen verfehlt zu sein. Vorstellungen über eine „optimale" Kontrollwirkung sind deshalb verfehlt, weil in einer komplexen Umwelt mit unsicheren Ereignissen und Informationen niemand wissen kann, welches die „maximalen" oder „optimalen" Werte und Ergebnisse sind. Eine „optimale" Funktionsweise der Kapitalmarktkontrolle scheitert zudem an der Existenz von Transaktionskosten. Der Einfluß dieser Kosten wird besonders beim Übernahmemechanismus evident. Hierbei fallen zunächst Informationskosten bei der Suche nach potentiellen Übernahmeopfern an. Neben vergleichenden Bilanz- und Kostenanalysen hat der Erwerber auch Marktanalysen durchzuführen. Das Übernahmeangebot verursacht in der Regel beträchtliche Aufschlags- und Abwicklungskosten. Schließlich sind die Kosten der Neuorganisation nach erfolgter

[38] *Davies* und *Kuehn* (1977), S. 342.

[39] *Nyman* und *Silberston* (1977), S. 68 f.

[40] *Ramser* (1976), S. 303. Das Verhalten der Manager unterliegt neben den genannten Kapitalmarktkontrollen einer wirksamen Kontrolle durch den Markt für Manager. Zur Funktionsweise und Wirksamkeit dieser Kontrollform vgl. vor allem *Fama* (1980); ferner *Ridder-Aab* (1980), S. 91 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Übernahme zu berücksichtigen. Diese Kosten sind in Rechnung zu stellen und gegenüber den erhofften Übernahmegewinnen abzuwägen. Die Höhe der Transaktionskosten markiert für die Übernahmeopfer gleichsam die untere Grenze, bis zu der sie ohne Gefahr die Rentabilität oder Ineffizienz absinken lassen können. Für die Manager entsteht somit ein Sicherheitsbereich, innerhalb dessen ein Absinken der Unternehmensergebnisse gegenüber dem Branchenstandard möglich wird[41].

Auch bei der Kontrolle durch den Aktienmarkt sind vergleichbare transaktionskostenbedingte Toleranzbereiche zu beachten. Sie räumen Bandbreiten für unterschiedliche Dividenden, Gewinne oder Aktienkurse zwischen konkurrierenden Wirtschaftseinheiten ein, ohne daß die Anteilseigner auf solche Unterschiede sofort durch Verkauf oder Kauf der Aktien reagieren.

Mit der Einbeziehung positiver Transaktionskosten wird die Analyse des Kapitalmarktes im engeren und der Eigentümerkontrolle im weiteren Sinne realistischer, denn sie ermöglicht eine plausible Erklärung von „Unvollkommenheiten" deren Funktionsweisen. Ohne Zweifel bildet die in der Managerialismustheorie hervorgehobene Trennung von Eigentum und Leitung einen Faktor für die Höhe der Transaktions- und speziell der Kontrollkosten. Unter eigentumsrechtlichen Aspekten ist diese Trennung jedoch Ausdruck der Teilbarkeit und Transferierbarkeit der Eigentumsrechte, und gerade diese Merkmale bieten erst die institutionelle Voraussetzung für die Entfaltung eines Kapitalmarktes.

Wie wir zu zeigen versucht haben, besteht eine wesentliche Funktion der Kapitalmarktkontrollen in der Reduktion der Kontrollkosten, die für die Eigentümer im Zuge der Bewertung und Kontrolle des Managerverhaltens anfallen. Diese Funktion des Kapitalmarktes und somit auch der privaten Eigentümerkontrolle läßt sich im Zuge einer vergleichenden Betrachtung überprüfen. Wir wollen im folgenden die Funktionsweise und Wirkung der staatlichen Eigentümerkontrolle untersuchen. Dabei unterstellen wir eine Wirtschaftsordnung, in der das *Staatseigentum* an Produktionsmitteln im Rahmen eines *dezentralisierten* Lenkungssystems die dominante Eigentumsordnung darstellt. Von den real existierenden Wirtschaftssystemen entspricht das ungarische Wirtschaftsmodell dieser Ordnungskonstellation am ehesten. Die konkreten ungarischen Regelungen und Institutionen interessieren jedoch

[41] *Williamson* (1970), S. 100 ff. schätzt den Bereich für die „kritische Ineffizienz-Schwelle", ab der eine Übernahme droht, auf 10—25 %. Nach den empirischen Untersuchungen von Smiley (1976), S. 29 f., kann aufgrund von Transaktionskosten der Wert der Aktien auf rund 13 % unter den „true potential market value" abfallen, bevor der Übernahmemechanismus greift. Insofern sind transaktionskostenbedingte Spielräume für „managerial discretion" bzw. für Abweichungen vom Gewinnmaximierungsziel zu konzedieren.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nur insoweit, als sich hieran die eigentumsrechtlichen Besonderheiten des Staatseigentums verdeutlichen lassen. Losgelöst von den ungarischen Spezifika wird eine theoretische Analyse der Wirkungsweise der Eigentümerkontrolle unter den Bedingungen ausschließlichen Staatseigentums sozialistischer Prägung angestrebt. Definitionsgemäß werden beim Staatseigentum die grundlegenden Eigentumsrechte staatlichen Organen zugeordnet. Staatliche Eigentumskontrolle bedeutet dann Wahrnehmung und Ausfüllung dieser Rechte; sie impliziert also auch die Auswahl und Kontrolle der Manager in den Staatsunternehmen. Unser Augenmerk richtet sich im folgenden auf die Motive, Formen und Kosten der Kontrolle des Managerverhaltens seitens der staatlichen Organe.

## V. Staatliche Eigentümerkontrolle und Managerverhalten

### 1. Staatseigentum an Produktionsmitteln am Beispiel Ungarns

Der 1968 eingeführte „Neue Ökonomische Mechanismus" bedeutete primär eine Reform des Lenkungsmechanismus[42]. Mit dem Übergang zu einem System weitgehend dezentraler Planung und Lenkung der Wirtschaftsprozesse wurde die Eigentumsordnung zwar berührt, jedoch nicht grundsätzlich gegenüber dem vorher praktizierten zentralen Lenkungssystem verändert. Das Staatseigentum bildet bis heute die vorherrschende Ordnungsform. Die Dominanz des Staatseigentums zeigt sich in der Industrie, in der beispielsweise 1977 93 % der industriellen Bruttoproduktion innerhalb des staatlichen Sektors erwirtschaftet wurden[43].

Auch im dezentralisierten Lenkungssystem behalten sich die Staatsorgane die grundlegenden Eigentümerrechte vor. Innerhalb der Staatsorgane sind es die Zweig- oder Branchenministerien, denen der Großteil der Rechte zugeordnet wird, weshalb wir sie im folgenden als verantwortliche Repräsentanten der staatlichen Eigentümerkontrolle näher betrachten wollen. Der Aufgabenbereich der Zweigministerien läßt sich in die Aufgaben der Zweigleitung und der Kontrolle der unterstellten Staatsunternehmen unterteilen. Im Rahmen der Zweigleitung sind die Ministerien an der Planung der Entwicklungsziele und der wirtschaftspolitischen Maßnahmen (Regulatoren) beteiligt. Die Unternehmenskontrolle umfaßt die Rechte der Unternehmensgründung, der Festlegung der Eröffnungsbilanz und der Unternehmenstätigkeit, der Auswahl und Kontrolle des Direktors und der Stellvertreter, damit auch der Kontrolle der Manager- oder Unternehmensleitungen, der Ver-

[42] Vgl. *Wang* (1975); *Leipold* (1980), S. 130 ff.

[43] Vgl. Statistical Yearbook (1977), S. 83.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

änderung der betrieblichen Vermögensverhältnisse durch Umorganisation oder notfalls durch Liquidation und schließlich ausnahmsweise auch das Recht direkter Weisungen an die Unternehmensleitung. Im Rahmen der staatlichen Unternehmenskontrolle hat das Ministerium die Unternehmensführung einer komplexen Bewertung zu unterziehen, wobei die Wahrung staatlicher Interessen, die Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit an volkswirtschaftlichen Bedürfnissen und der ökonomisch rationelle Faktoreinsatz einschließlich der Durchsetzung rationeller Produktionsverfahren als Bewertungs- und Kontrollkriterien heranzuziehen sind[44]. Der Aufgabenkatalog der staatlichen Aufsichtskontrolle geht damit über die Aufgaben der Finanzrevision hinaus, die im Auftrag des Finanzministeriums die Rechtmäßigkeit der finanziellen und steuerlichen Verpflichtungen und der buchungstechnischen Vorgänge zu prüfen hat.

Sieht man von der Aufgabe der Zweigleitung ab und berücksichtigt lediglich die Kontrollaufgaben, die den Kern der staatlichen Eigentümerrechte bilden, so scheint das damit verbundene Bündel an Eigentumsrechten auf den ersten Blick den Rechten zu entsprechen, die den Eigentümern unter den Bedingungen des Privateigentums zustehen. Die Unterschiede treten jedoch deutlich hervor, wenn die Frage untersucht wird, in welchem Maße die staatlichen Eigentümerrechte den angeführten Anforderungsmerkmalen genügen können.

### 2. Eigentumsrechtliche Besonderheiten des Staatseigentums

Eine erste Besonderheit besteht bezüglich der Exklusivität der staatlichen Eigentumsrechte. Die dem Staatseigentum eigene Legitimationsvorstellung, daß die Staatsorgane als verantwortliche Eigentümersubjekte gleichsam als Repräsentanten aller Gesellschaftsmitglieder die Eigentümerfunktion wahrnehmen sollen, hat eine spezifische Normierung der Verfügungs- und Nutzungsrechte zur Folge. Sie läßt sich kurzgefaßt dahingehend kennzeichnen, daß der Umfang der Verfügungsrechte beträchtlich, der Umfang der Nutzungsrechte dagegen minimal ist. Der Umfang der Verfügungsrechte, die den Zweigministerien zustehen, kommt in den Aufgaben der Zweigleitung und hierbei vor allem in der Investitions- und Entwicklungspolitik sowie in der Aufgabe der Unternehmenskontrolle zum Ausdruck. Im dezentralisierten Lenkungsmechanismus wird ein beträchtlicher Teil der Verfügungsrechte zwar auf die Ebene der Unternehmen delegiert. Die Ministerien behalten sich jedoch die Kontrolle der Unternehmensleitung vor.

---

[44] Vgl. Abteilung Wirtschaft des Zentralkomitees der USAP (1972), S. 247 ff.; *Fiscere* (1974), S. 60 ff.; *Sarközy* (1975); derselbe (1979); *Sabov* (1980).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Das den Ministerien exklusiv zugeordnete Bündel an Verfügungsrechten deckt sich nicht mit dem Umfang und der Exklusivität der Nutzungsrechte. Die Leiter der Ministerien wie auch anderer Staatsorgane können keine abgrenzbaren und persönlich zurechenbaren Anteile am staatlichen Produktivvermögen erwerben und sich auch keine Vermögenserträge exklusiv aneignen. Zwar sind dezentral erwirtschaftete Unternehmensergebnisse an den Staatshaushalt oder an zweckgebundene zentrale Fonds abzuführen und die Staatsorgane können über Höhe und Verwendung dieser Abführungen entscheiden. Es besteht jedoch keine Möglichkeit der persönlichen Zurechnug von Vermögenserträgen, weshalb auch keine persönliche Haftung für Vermögensminderungen existiert. Dieses Vorhaben würde im Widerspruch zur Grundidee des Staatseigentums stehen, nach der die Staatsorgane nur als Repräsentanten der Gesellschaft handeln sollen. Für das Gesellschaftskollektiv lassen sich jedoch ebenfalls keine exklusiven Eigentumsrechte abgrenzen.

Das Recht der exklusiven Aneignung von Unternehmensergebnissen steht lediglich den Beschäftigtenkollektiven der Staatsunternehmen zu, indem sie an den Mitteln des Beteiligungsfonds partizipieren können. Die Regeln für die Bildung und Verwendung dieser Fondsmittel werden jedoch durch eine Fülle zentraler Vorschriften geregelt, mittels denen das Volumen und die Verwendungsspielräume äußerst restriktiv gehandhabt werden[45].

Aufgrund fehlender exklusiver Nutzungsrechte gerät die Kontrolle der Staatsunternehmungen sowohl für die Leiter der Staatsorgane als auch für die Gesellschaft zum öffentlichen Gut. Das Vorhaben, die Unternehmensführung der Manager kontrollieren zu wollen, verursacht allenfalls Kosten, bringt dagegen keinen zählbaren und exklusiv zurechenbaren Vorteil. Die Kontrolle muß daher institutionell gesichert werden. Die Überwachung der Manager gerät mit anderen Worten zur Amtspflicht und nimmt somit die Form einer bürokratischen Kontrolle an. Die damit verbundenen bürokratischen Motive und Interessen werden wir später noch ausführlich untersuchen.

Zuvor sind die Entsprechungsmöglichkeiten mit den anderen Anforderungsmerkmalen zu prüfen. Die Transferierbarkeit der Eigentumsrechte unterliegt insbesondere beim Transfer des Produktivvermögens Beschränkungen. Gemäß dem Unantastbarkeitsgrundsatz darf Staatsvermögen nicht in privates und nur ausnahmsweise in genossenschaftliches Eigentum überführt werden. Auch innerhalb des staatlichen Sektors ist der Transfer von Produktivvermögen an staatliche Genehmi-

[45] Vgl. dazu *Leipold* (1980), S. 140 ff.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gungen gebunden[46]. Die Bildung neuen oder die Übertragung vorhandenen Anlagevermögens erfolgen überwiegend in Form direkter staatlicher Entscheidungen. Ausgenommen davon bleibt lediglich die investive Verwendung der betrieblichen Mittel des Entwicklungsfonds durch die Unternehmensleitung.

Die Beschränkungen bei der Eigentumsteilung zeigen sich in der bereits erörterten Normierung der Verfügungs- und Nutzungsrechte. Die autonome und variable Teilung und Transferierbarkeit der Eigentumsrechte werden durch das Prinzip der generellen Zweckbindung behindert. Das für Ungarn wie auch für alle anderen sozialistischen Eigentumsordnungen charakteristische Prinzip der kollektiven Zweckbindung der Eigentumsrechte resultiert aus der Beseitigung des Prinzips der Universalität des Eigentums, das für Privateigentumsordnungen die grundlegende Zuordnungsnorm abgibt[47]. Wie oben angeführt, kann danach jede rechtsfähige Person an allen Rechtsgütern Eigentum erwerben und veräußern. Da in den sozialistischen Wirtschaftsordnungen das private Eigentum an Produktionsmitteln auszuschließen ist, tritt an die Stelle des Universalitätsprinzips ein Zuweisungssystem mit einer abgestuften Bestimmung der Eigentumsobjekte und der Eigentumsträger. Die volkswirtschaftlich wichtigen Ressourcen und Produktionsmittel werden dem Staat zugeordnet, womit das Staatseigentum zur höchstentwickelten Eigentumsform gerät. Die nächste Stufe der Rangordnung nehmen Genossenschaften oder gesellschaftliche Organisationen ein, die Eigentum an „einfachen" Produktionsmitteln erwerben können. Es muß demnach mit anderen Worten positiv festgelegt werden, welche Güter wem für welche Zwecke zuzuordnen sind. Daraus folgt die Notwendigkeit, Eigentumsrechte weitgehend in Form von konkreten Regeln, speziell in Form von Rechtspflichten zu normieren, und darin kommt die kollektive Zweckbindung zum Ausdruck.

Das Maß der Zweckbindung von Eigentumsrechten ist allerdings in einem dezentralisierten Lenkungssystem geringer als bei zentraler Planung und Lenkung. Dadurch wird jedoch die Notwendigkeit nicht aufgehoben, Rechte und Pflichten in Form konkreter Regelungen zu normieren und die Wahrnehmung der Rechte und Pflichten an kollektiven Zwecken zu orientieren. Die konkrete Ausfüllung der in der Rechtsverfassung vage formulierten Zwecke und die Kontrollen des zweckkonformen Verhaltens obliegen den Staatsorganen, insbesondere den Ministerien. Dieser Auftrag kommt in dem Verbund von Zweigleitung und Unternehmenskontrolle zum Ausdruck. Beide Aufgaben

---

[46] Vgl. *Nagy* (1970).

[47] Vgl. *Jakobs* (1965).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lassen sich institutionell unter den Bedingungen des sozialistischen Staatseigentums und des ihm eigenen Prinzips der kollektiven Zweckbindung nicht trennen. Die Bindung der Eigentumsrechte an staatlich festgelegte Zwecke impliziert eine Beeinträchtigung des eigentumsrechtlichen Anforderungsmerkmals der Allgemeinheit.

Fassen wir die Besonderheiten zusammen: Das Staatseigentum an Produktionsmitteln, wie es in Ungarn und in den anderen Rechtsordnungen sozialistischer Länder geregelt ist, kann den eigentumsrechtlichen Anforderungen der Exklusivität, Teilbarkeit, Transferierbarkeit und Allgemeinheit nur in sehr eingeschränktem Maße genügen. Die eigentumsrechtlichen Beschränkungen haben insofern eine wichtige Konsequenz, als sie die Entfaltung eines einigermaßen funktionierenden Kapitalmarktes ausschließen. Die für die Funktionsweise eines Kapitalmarktes notwendigen motivationalen und allokationstechnischen Mindestbedingungen können auf Grund der Beschränkungen nicht oder nur sehr unvollständig erfüllt werden. Motivationale Mängel sind anzunehmen, weil sich beim Staatseigentum keine anteiligen und persönlich zurechenbaren Eigentumsrechte am staatlichen Kapital- oder Produktivvermögen zuordnen und sich seitens der staatlichen Eigentümersubjekte auch keine Vermögenserträge exklusiv aneignen lassen. Die allokationstechnischen Mängel sind vor allem in den Beschränkungen der Teilbarkeit und Transferierbarkeit der Eigentumsrechte begründet, wodurch flexible Markttransaktionen und die Internalisierung möglichst vieler und unabhängiger eigeninteressierter Vermögensbewertungen behindert werden. Beim Staatseigentum als dominierender Eigentumsform entfällt somit der Kapitalmarkt als Informations- und Kontrollinstitution. Die Kontrolle des Managerverhaltens durch die staatlichen Eigentümerorgane hat daher überwiegend in direkter Form zu erfolgen. Da sie von Leitern einer staatlichen Behörde ausgeübt wird, sehen wir in der *bürokratischen* und der *direkten* Form die beiden charakteristischen Merkmale der staatlichen Eigentümerkontrolle. Die in beiden Merkmalen begründeten Interessen und Wirkungen der Kontrolle des Managerverhaltens wollen wir im folgenden näher untersuchen.

### 3. Interessen und Wirkungen der staatlichen Eigentümerkontrolle

Die Kontrolle der Staatsunternehmen obliegt den Zweigministerien, die von Ministern geleitet werden. Die Ziele und Motive der Minister, die wir als die repräsentativen Bürokratieleiter betrachten, werden von den politisch-bürokratischen Ordnungs- oder Umweltbedingungen geformt. Es bietet sich daher an, die Erkenntnisse der ökonomischen Theorie der Bürokratie auf die spezifischen Bedingungen der staat-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lichen Eigentümerkontrolle anzuwenden. Analog zu den bürokratietheoretischen Referenzmodellen[48], in denen das Verhalten der Leiter öffentlicher Bürokratien in westlichen Demokratien erklärt wird, können die Merkmale der bürokratischen Organisation in den Zweigministerien mittels folgender Annahmen erfaßt werden:

1. Der Minister repräsentiert den für die Unternehmens- oder Managerkontrolle verantwortlichen Bürokratieleiter.
2. Sein Aufgabenbereich umfaßt neben der Unternehmenskontrolle noch die Aufgabe der Zweigleitung.
3. Zur Lösung dieser Aufgaben wird ein bürokratischer Verwaltungs- und Kontrollapparat benötigt.
4. Die Finanzierung der Kosten und Leistungen der staatlichen Bürokratie erfolgt durch Budgetzuweisungen von Staatshaushaltsmitteln. Die Leistungen der Bürokratie werden also unentgeltlich bereitgestellt.
5. Der Bürokratieleiter kann sich keine Anteile der dezentral erwirtschafteten Unternehmensergebnisse persönlich aneignen.

In Analogie zu der in der Bürokratietheorie üblichen Hypothese der Budgetmaximierung liegt die Annahme nahe, daß der Minister als rational handelnder Bürokratieleiter unter diesen Ordnungsbedingungen bestrebt sein wird, ein möglichst großes Budgetvolumen für sein Amt zu erhalten. Im Unterschied zu den bürokratietheoretischen Referenzmodellen sehen wir das repräsentative Erfolgsziel des staatlichen Bürokratieleiters nicht in der Budgetmaximierung selber. Seine Motivation ist auf die Budgetverwendung und hierbei auf die Ausweitung seines Kompetenzbereichs gerichtet. Der erfolgwirksamste Indikator seines Kompetenzumfanges bietet die Entwicklung der Branchenproduktion. Die kontinuierliche Steigerung der Branchenproduktion verspricht eine erfolgreiche politische Außendarstellung.

Der Minister ist Repräsentant des politischen Systems; seine politische Macht und sein Ansehen steigen, wenn er eine erfolgreiche Branchenentwicklung nachweisen kann, denn dieses Ziel wird seitens der politischen Kontrollorgane (Parteiführung, Ministerrat) und auch seitens der politisch-gesellschaftlichen Öffentlichkeit im weitesten Sinne präferiert und von daher den Ministern nahegelegt. Zusätzlich entspringt dieses Erfolgsziel dem bürokratischen Motiv der Ausweitung, mindestens aber der Sicherung des angestammten Kompetenzbereichs. Diese bürokratische Motivation führt jedoch dazu, daß der Minister

[48] Zu Methodik, Annahmen und Ergebnissen der Bürokratietheorie vgl. *Roppel* (1979), S. 83 ff.; besondere Relevanz für Ungarn dürfte das Modell von *Migue* und *Bélanger* (1974) haben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kein Interesse daran hat, die seinem Kompetenzbereich zugeteilte und in den Staatsunternehmen eingesetzte Menge der Produktionsfaktoren zu minimieren. Beim Bestreben, die Produktionfaktoren sparsam und effizient zu alloziieren, besteht die Gefahr der Kollision mit dem bürokratischen Motiv der Kompetenzexpansion. Aufgrund dieser bürokratischen Motivation wird daher bei der staatlichen Kontrolle kein originäres Profit- oder Rentabilitätsinteresse begründet, weil die im Profitziel angelegte Stimulanz, den Einsatz an Produktionsfaktoren und somit den Aufwand zu senken, angestammte Kompetenzen gefährden kann.

Das bürokratische Interesse an der kontinuierlichen Entwicklung der Branchenproduktion formt auch die Richtung und Qualität der Unternehmens- und Managerkontrolle. Die staatliche Kontrolle konzentriert sich darauf, die Manager zu einem Verhalten zu veranlassen, das im Einklang mit dem Erfolgsziel des Ministers steht. Der Minister verfügt über genügend wirksame materielle und immaterielle Sanktionsmittel, um diese Absicht zu realisieren. Für die Manager ist es ebenfalls vorteilhaft, sich den Kontrollforderungen der Aufsichtsbehörde anzupassen und unterzuordnen. Von den möglichen Strategien bietet die kontinuierliche Steigerung des Unternehmensumsatzes die beste Gewähr für ein zielkonformes Verhalten. Hohe Unternehmensumsätze summieren sich zu hohen Branchenumsätzen und tragen somit zur Realisierung des Erfolgsziels der Kontrollinstanz bei. Die Entscheidung für das Umsatzziel fällt den Managern der Staatsunternehmen leicht, weil damit einerseits kein Zwang zur Kostensenkung einhergeht und weil es andererseits auf angenehme Weise positive Sanktionen durch die Aufsichtsbehörde verspricht, wie Subventionen oder Steuererleichterungen, oder in Form immaterieller Vorzüge, wie die Sicherung des Direktorenpostens oder guter Beziehungen zum Ministerium.

Die Erwirtschaftung eines Mindestgewinns wird als Nebenbedingung berücksichtigt, da die Gewinnhöhe die wichtigste Quelle für die Zuführungen zum Beteiligungs- und Entwicklungsfonds bildet. Da die Einkommen der Beschäftigten einschließlich der Direktoren im geringen Umfang gewinnabhängig sind, bilden die innerbetrieblichen Einkommensinteressen für den Manager den einzigen Anreiz und in gewisser Weise auch den einzigen Druck zur Erwirtschaftung eines Mindestgewinns.

Dagegen geht von der staatlichen Eigentümerkontrolle kein wirksamer Zwang zur Verfolgung des Gewinnziels aus. Die Leiter der staatlichen Aufsichtsbehörden präferieren aus den dargelegten Gründen vielmehr das Umsatzziel, womit ein wesentlicher Unterschied gegenüber der privaten Eigentümerkontrolle genannt ist. Dabei kommt

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

bei der Kontrolle des Umsatzziels das bürokratische Element darin zum Ausdruck, daß die Kontrolle des effizienten Faktoreinsatzes vernachlässigt und somit das Entstehen technischer Ineffizienz im Sinne von X-Ineffizienzen begünstigt wird. Nach Leibenstein ergibt sich die Höhe der X-Ineffizienz bei gegebenem Output aus der Differenz zwischen der Höhe der realisierten Kosten und der Höhe der möglichen Minimalkosten[49]. Technische Ineffizienz ist gleichbedeutend mit dem verschwenderischen Einsatz knapper Ressourcen. Die von den bürokratischen Motiven beherrschte staatliche Unternehmensaufsicht begründet keinen Anreiz zur Kontrolle der Ineffizienz und zur Einführung kostensenkender Produktionsverfahren.

Die Existenz beträchtlicher technischer Ineffizienzen in den ungarischen Staatsunternehmen läßt sich an Hand von Produktivitätsberechnungen nachweisen. So kommt Roman auf Grund der Auswertung verschiedener vergleichender Analysen zu dem Ergebnis, daß die Produktivität der ungarischen Industrieunternehmen nur etwa 50—60 % des führenden europäischen Produktivitätsstandards beträgt[50].

Die bürokratietheoretisch abgeleitete Präferenz des Umsatzziels und der nachgeordnete Stellenwert des Gewinnziels werden durch eine Reihe empirischer Fallstudien belegt[51]. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen können hier nicht dargestellt werden. Wir wollen lediglich das Ergebnis einer Untersuchung von Fenyövári über die Rolle der Profite in der ungarischen Wirtschaft anführen: „The most significant factor affecting the growth of profit between 1968 and 1977 was the expansion of production. From this it also follows that costs savings dit not have any determing role in the increase of profit. The input-intensity of production diminished only slightly in the years 1968—1977[52]." Fenyövári führt wie wir die Dominanz des Entwicklungs- und Umsatzziels in Verbindung mit einer inputintensiven Faktorallokation auf den Einfluß des behördlichen Aufsichts- und Sanktionssystems zurück. Die Bedeutung dieses Sanktionssystems kommt darin zum Ausdruck, daß die vom Staat an die Unternehmen geleisteten Subventionen im Jahre 1977 eine Summe von 93 % im Vergleich zur Höhe der erzielten Bruttoprofitsumme erreichte[53].

Neben der bürokratischen Form hatten wir als zweites charakteristisches Merkmal die direkte Form der staatlichen Eigentümerkontrolle genannt. Die aus der direkten Kontrolle resultierenden Probleme und

---

[49] Vgl. *Leibenstein* (1978), S. 17 f.
[50] Vgl. *Roman* (1976), S. 123 f.
[51] Vgl. *Hegedüs* und *Tardos* (1974—1975); *Laky* (1979).
[52] *Fenyövari* (1979), S. 35.
[53] Ebenda, S. 37.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Wirkungen auf das Managerverhalten sollen im folgenden untersucht werden.

Die Aufsichtskontrolle der Staatsunternehmen durch das Zweigministerium beinhaltet die umfassende Einschätzung und Bewertung der Unternehmensleitung und deren Tätigkeit. Gemäß dem rechtlich vorgegebenen Grundauftrag, die Wahrnehmung staatlicher Interessen zu kontrollieren, sollen die Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit auf die Bedürfnisse der Volkswirtschaft und die rationelle Wirtschaftsführung insbesondere mittels der Einführung wirtschaftlich-technischer Fortschritte die ausschlaggebenden Bewertungs- und Kontrollkriterien bilden. Die Lösung dieser vage formulierten Kontrollaufgabe verlangt jedoch konkrete, möglichst quantitativ formulierte Maßstäbe, an denen das Verhalten und die Leistungsergebnisse der Manager gemessen und überprüft werden können. Sofern die Kontrolle einigermaßen objektiv ausfallen soll, würde dieses Vorhaben behördliche Marktanalysen über potentielle Marktchancen und Organisationsanalysen über potentielle Kosteneinsparungen voraussetzen. Diese Leistungen können von der Aufsichtsbehörde kaum erwartet werden, zumal die bürokratische Motivation kein originäres Interesse an der Kontrolle der allokativen und technischen Effizienz begründet. Wie wir abgeleitet haben, sind die staatlichen Bürokratieleiter primär an der Kontrolle eines konformen Verhaltens der Manager mit den eigenen Entwicklungszielen interessiert.

Diesem Vorhaben werden die Kontrollbemühungen untergeordnet. Da die Aufsichtskontrolle in direkter Form erfolgt, liegt die Annahme nahe, daß sie mit hohen Kontrollkosten verbunden ist. Der Kontrollaufwand wird dabei maßgeblich von der Größe der Kontrollspanne und vom Grad der Interessenkonformität zwischen Kontrollinstanz und untergeordneten Managern bestimmt.

Als Kontroll- oder Leitungsspanne bezeichnet man allgemein die Zahl der einer Instanz direkt unterstellten Personen. Mit der Größe der Kontrollspanne wächst die Zahl der möglichen und zu kontrollierenden Beziehungen überproportional an. Nach der bekannten Berechnung von Graicunas, die Einzel-, Gruppen- und Kreuzbeziehungen zwischen Kontrollinstanzen und unterstellten Personen berücksichtigt, sind bei 5 unterstellten Personen bereits 100 Beziehungen möglich, bei 6 sind es 222 und bei 7 bereits 490. Nach Graicunas kann daher eine Instanz maximal 6—7 Personen erfolgreich leiten und kontrollieren[54]. Überträgt man diese Überlegung auf die Kontrollaufgabe der Zweigministerien, so wird anzunehmen sein, daß der Kontrollaufwand mit der Zahl der unterstellten Staatsunternehmen überproportional

[54] Vgl. dazu *Hill, Fehlbaum* und *Ulrich* (1976), S. 220.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ansteigt. Dieser Zusammenhang bleibt auch dann realistisch, wenn nicht alle potentiellen Beziehungen gemäß der Formel von Graicunas tatsächlich für die Aufsichtskontrolle zu berücksichtigen sind.

Der Kontrollaufwand läßt sich reduzieren, wenn die Anzahl der unterstellten und zu kontrollierenden Unternehmen vermindert wird und wenn zudem Unternehmensleiter eingesetzt werden, bei denen die Bereitschaft zur Unterordnung und Anpassung zu vermuten ist. Mit sinkender Kontrollspanne und der Benennung loyaler Unternehmensleiter vermindern sich die Kontrollkosten. Im gleichen Maße erhöht sich für die Aufsichtsbehörde die Sicherheit, daß die eigenen Erfolgsziele realisiert werden können. Denn bei wenigen und zudem noch loyalen Managern läßt sich deren Verhalten billiger und einfacher beeinflussen und kontrollieren.

Das Resultat dieser Kontrollstrategie, die auf die Verminderung des „control loss" zielt, zeigt sich in dem zunehmenden Konzentrationsprozeß der ungarischen Industrie. Die Zahl der „selbständigen" Staatsunternehmen betrug im Jahre 1950 noch 1427 und verminderte sich in 1960 auf 1368. Diese Tendenz setzte sich im Rahmen des Neuen Ökonomischen Mechanismus fort. So existierten 1970 noch 812, 1975 779 und 1977 nur noch 712 Staatsunternehmen[55].

Dabei bestehen bei der Mehrzahl der ungarischen Ökonomen keine Zweifel über die negativen gesamtwirtschaftlichen Folgen dieser Konzentrationstendenz. Der Forderung nach Dekonzentration und Schaffung leistungsfähiger mittlerer und kleinerer Unternehmen steht jedoch das dargelegte Interesse der Aufsichtsorgane entgegen. Révész kommt nach Auswertung der Zahlen und Erscheinungsformen des zunehmenden Konzentrationsprozesses in Ungarn zu folgendem Schluß: „The entire organisation of the economy — including credit granting bank organization, export- and import companies — are ‚tuned' for big sizes[56]."

Unter Berücksichtigung des enormen Kontrollaufwandes, den eine ausschließlich direkte Kontrolle verursacht, stellt sich die Konzentration und die damit verbundenen Vorteile der Kontrollen eines zweckkonformen und gleichartigen Managerverhaltens als rationale Strategie der Ministerien dar. Für diese Instanzen läßt sich auf diese Weise der Kontrollaufwand reduzieren; gesamtwirtschaftlich gesehen jedoch wird er lediglich auf nachfolgende Instanzen in den Unternehmen verlagert. Von den gesamtwirtschaftlichen Folgen dieser Kontrollstrategie sollen hier nur die Wirkungen auf den Wettbewerb angesprochen werden.

---

[55] Vgl. Statistical Yearbook (1977), S. 135.

[56] *Révész* (1979), S. 64.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Zu den Voraussetzungen für die Entfaltung wettbewerblicher Marktprozesse gehören als Mindestbedingungen einzelwirtschaftliche Kompetenzen über den Einsatz wettbewerblicher Aktionsparameter und ein bestimmtes Maß an Ungewißheit über die Marktergebnisse. Nach Heuß kann sich dort kein Wettbewerb entzünden, wo die Ergebnisse transparent und die Ungewißheit beseitigt sind[57].

Bereits bei einer oberflächlichen Betrachtung der Ordnungsbedingungen läßt sich erkennen, daß für die Manager der Staatsunternehmen wenig Spielraum und Motivation für risikoreiche, ins wettbewerbliche Neuland vorstoßende Verhaltensweisen vorhanden sind. Einmal können sie über wichtige Aktionsparameter nur begrenzt verfügen, denn die Preisgestaltung wird in starkem Umfange administrativ geregelt, die Sortimentsveränderungen sind genehmigungspflichtig, Investitionsentscheidungen sind entweder zentralisiert oder werden von der Konformität mit Entwicklungszielen des Volkswirtschaftsplans abhängig gemacht, um nur einige Restriktionen zu nennen. Zum anderen werden seitens des behördlichen Sanktionssystems gleichartige, den Vorstellungen und Zielen der Aufsichtsbehörde entsprechende Verhaltensweisen positiv sanktioniert. Die Manager verfügen selber nicht über genügend risikopolitische Eingriffsreserven, die ein selbstverantwortliches und von den Vorstellungen der Aufsichtsorgane abweichendes Verhalten vertretbar und lukrativ machen könnten.

Mit der administrativen Begrenzung der betrieblichen Autonomie, dem Druck zum gleichartigen Verhalten und dem oben abgeleiteten Bestreben, die Zahl der zu kontrollierenden Unternehmen durch Konzentration zu reduzieren, sind die drei wesentlichen wettbewerbshemmenden Faktoren genannt, die sämtlich in den spezifischen Interessen und Funktionsbedingungen der staatlichen Eigentümerkontrolle begründet sind. Auch wenn die Überlegungen zu den Voraussetzungen und Hindernissen wettbewerblicher Marktprozesse hier nur angedeutet werden konnten, wollen wir sie zu der These zusammenfassen, daß die Entfaltung einer Wettbewerbsordnung durch das Staatseigentum an Produktionsmitteln und die hierin begründete staatliche Eigentümerkontrolle behindert wird. Die staatliche Kontrolle formt somit auch die Funktionsweise der Marktkontrolle auf Gütermärkten.

Die hier in knapper Form dargestellte und begründete These der praktischen Inkompatibilität zwischen Staatseigentum und Wettbewerbsordnung läßt sich für Ungarn empirisch bestätigen. Die einschlägigen Untersuchungen belegen, daß auf den ungarischen Gütermärkten wettbewerbliche Konkurrenzprozesse entweder unbekannt

---

[57] Vgl. *Heuß* (1980), S. 681.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

sind oder nur in rudimentärer oder vereinzelter Form vorkommen[58]. Der Tatbestand fehlenden Preiswettbewerbs wird durch das Anfang 1980 neu eingeführte Preissystem nachdrücklich bestätigt. Das kompetitive Preissystem soll nach folgenden Regeln funktionieren: Erstens sind die Preise der Energieträger, Rohstoffe sowie bestimmter Halb- und Fertigprodukte gemäß den Weltmarktimportpreisen festzusetzen und anzupassen. Preisanpassungen sind nur bei Weltmarktpreisänderungen vorzunehmen, die über drei Monate nachhaltig andauern. Zweitens sind die Preise der Produkte in der ungarischen Verarbeitungsindustrie den Weltmarktexportpreisen anzupassen. Das Preisniveau der im Inland verkauften Produkte eines Unternehmens darf nicht höher sein, als das in Forint umgerechnete Preisniveau der Exporte. Ferner darf das Gewinniveau eines Unternehmens bezüglich der im Inland verkauften Produkte nicht höher als das Niveau des Gewinns sein, der durch Exporte auf dem Weltmarkt erzielt wird[59]. Wegen der nichtvorhandenen Preiskonkurrenz auf den Inlandsmärkten will man mit dem neuen Preissystem kompetitive Preise und Preisrelationen gleichsam importieren. Der Weltmarkt erhält somit eine Disziplinierungsfunktion für die Manager der Staatsunternehmen und soll die mangelnde Disziplinierung durch die staatliche Eigentümer- und Marktkontrolle im Inland kompensieren.

## VI. Vergleichende Schlußbetrachtung

Gerade die Analyse der Besonderheiten und Wirkungen der staatlichen Eigentümerkontrolle sollte unsere Ausgangsthese bestätigt haben, daß die in der Managerialismustheorie betonte Trennung von Eigentum und Leitung (Kontrolle) keinen sinnvollen Anhaltspunkt für die Analyse und Bewertung der Eigentumsordnungen und deren Wirkung auf das Managerverhalten liefert. Stattdessen lassen sich die Funktionen und Wirkungen alternativer Eigentumsordnungen mit größeren Erfolgsaussichten ableiten und begründen, wenn sie im Lichte eines breitgespannten eigentumsrechtlichen Rahmens gesehen und untersucht werden. Die vergleichende Analyse der privaten und der staatlichen Eigentümerkontrolle ergibt folgende markante Unterschiede:

Private Eigentumsrechte am Produktiv- oder Firmenvermögen bieten wirksame motivationale Anreize für einen rentablen Kapitaleinsatz und eröffnen Handlungsspielräume für eine flexible Kapitaltransaktion. Die dadurch ermöglichte und induzierte Konkurrenz um die rentabelste Kapitalallokation kommt in verschiedenen Formen der Kapitalmarkt-

[58] Vgl. *Nagy* (1972); *Tardos* (1972).

[59] Vgl. *Csikós-Nagy* (1979), S. 12

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

kontrolle zum Ausdruck. Da in Marktwirtschaften die Kapital- oder Vermögenserträge letztlich von den Markterfolgen auf Gütermärkten abhängen, geht vom Kapitalmarkt und damit von der privaten Eigentümerkontrolle ein wirksamer Druck auf die Manager aus, Gewinne zu erwirtschaften. Auf diese Weise schließt sich der Zusammenhang zwischen privaten Eigentümerkontrollen und wettbewerblichen Marktprozessen.

Dagegen bewirkt die Eigentümerkontrolle unter den Bedingungen durchgängigen Staatseigentums an Produktionsmitteln aufgrund der dargelegten eigentumsrechtlichen Beschränkungen nur geringe Anreize und Zwänge zur rentablen und effizienten Kapitalallokation. Wegen der Mängel bei der exklusiven Zuordnung und Aneignung von Vermögensanteilen und -erträgen und den eigentumsrechtlichen Beschränkungen der flexiblen Kapitaltransaktion kann sich kein funktionsfähiger Kapitalmarkt und somit auch keine indirekte Eigentümerkontrolle vermittels konkurrierender Bewertungen herausbilden. Stattdessen obliegt die Kontrolle des Managerverwaltens staatlichen Aufsichtsbehörden; sie nimmt also die Form einer bürokratischen und direkten Kontrolle an. Die hierin angelegten Motive und Strategien formen das Managerverhalten und indirekt auch die Funktionsweise der Gütermarktkontrollen. Wie wir dargelegt haben, werden unter diesen Kontrollbedingungen die Existenz technischer Ineffizienzen begünstigt und die Entfaltung wettbewerblicher Marktprozesse behindert.

Der Tatbestand der Trennung von Eigentum und Leitung erfährt somit in der vergleichenden Perspektive auch eine von der Managerialismustheorie abweichende Bewertung. Vor dem Hintergrund der Funktionsmängel einer ausschließlichen direkten Eigentümerkontrolle, wie sie für das Staatseigentum sozialistischer Prägung typisch ist, läßt sich dieser Tatbestand nicht länger im Sinne einer zunehmenden Funktionslosigkeit des Privateigentums interpretieren. In eigentumsrechtlichen Begriffen ist die Trennung vielmehr Ausdruck einer sinnvollen Teilung der den Eignern des Firmenvermögens zustehenden Eigentumsrechte. Indem diese Rechte aufgeteilt und per Vertrag an spezialisierte Personen delegiert werden, lassen sich auch auf dem Gebiet der Vermögensdispositionen im weiteren und der Unternehmensführung im engeren Sinne jene Spezialisierungsvorteile nutzen, wie sie für die Arbeitsteilung im Produktionsbereich seit Adam Smith bekannt sind. Verbindet sich die Eigentumsteilung mit den Merkmalen der Exklusivität, Transferierbarkeit und Allgemeinheit der Eigentumsrechte, so sind die rechtlichen Vorbedingungen für marktliche Transaktionen und konkurrierende Bewertungen des Firmenvermögens erfüllt. Im Vergleich zur direkten Eigentümerkontrolle gewährleistet die indirekte,

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

also die sich den Kräften des Kapitalmarktes bedienende Kontrolle des Managerverhaltens einen billigeren und zudem wirksamen Schutz der Eigentümerinteressen. Allerdings ist die Entfaltung von marktlichen Kontrollformen an die genannten eigentumsrechtlichen Vorkehrungen gebunden. Im Rahmen einer Privateigentumsordnung können prinzipiell an allen Vermögensobjekten, also auch am Firmenvermögen, anteilige, exklusive, teilbare und transferierbare Eigentumsrechte erworben und veräußert werden. Insofern stehen hier der Herausbildung von Kapitalmärkten keine eigentumsrechtlichen Hindernisse entgegen. Dagegen unterliegen der individuelle Erwerb und der freie Transfer exklusiver Vermögensanteile unter den Bedingungen des Staatseigentums sozialistischer Prägung systemspezifischen Beschränkungen, die das Aufkommen funktionsfähiger Kapitalmärkte und somit auch indirekter Eigentümerkontrollen behindern.

## Literaturverzeichnis

Abteilung Wirtschaft des Zentralkomitees der USAP (Hrsg.) (1972), Das System der Lenkung der Volkswirtschaft der ungarischen Volksrepublik, Budapest 1972.

*Alchian*, A. A., Corporate Management and Property Rights, in: H. G. Manne (Hrsg.), Economic Policy and Regulation of Corporate Securities, Washington 1969, S. 337 ff.

*Alessi*, L. de (1973), Private Property and Dispersion of Ownership in Large Corporations, The Journal of Finance, Vol. 28 (1973), S. 839 ff.

*Berle*, A. A. und G. C. *Means* (1932), The Modern Corporation and Private Property, New York 1932, Rev. Ed., New York 1967.

*Baumol*, W. J. (1965), The Stock Market and Economic Efficiency, New York 1965.

— (1967), Business Behavior, Value and Growth, Rev. Ed., New York 1967.

*Blattner*, N. (1977), Volkswirtschaftliche Theorie der Firma, Firmenverhalten, Organisationsstruktur, Kapitalmarktkontrolle, Berlin - Heidelberg - New York 1977.

*Boudreaux*, K. J. (1973), „Managerialism" and Risk-Return Performance, The Southern Economic Journal, 39. Jg. (1973), S. 366 ff.

*Burch*, Ph. H. (1972), The Managerial Revolution Reassessed. Family Control in America's Large Corporations, Lexington, Mass. 1972.

*Child*, J. (1973), Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance. Working Paper No. 4 der University of Aston Management Centre, Birmingham 1973.

*Csikós-Nagy*, B. (1979), Neue Züge der Ungarischen Preispolitik, Marketing in Ungarn, 4 (1979), S. 10 ff.

*Davies*, J. R. und D. A. *Kuehn* (1977), An Investigation into the Effectiveness of a Capital Market Sanction on Poor Performance, in: A. P. Jacquemin und H. W. de Jong (Hrsg.), Welfare Aspects of Industrial Markets, Leiden 1977, S. 329 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Elliott,* J. W. (1972), Control, Size, Growth, and Financial Performance in the Firm, Journal of Financial and Quantitative Analyses, Jan. (1972), S. 1309 ff.

*Fama,* E. F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, Journal of Political Economy, Vol. 88, 2 (1980), S. 288 ff.

*Fenyövári,* I. (1979), The Role of Profit in the Hungarian Industry, Acta Oeconomica, 1—2 (1979), S. 33 ff.

*Ficzere,* L. (1974), The Socialist Enterprise, Budapest 1974.

*Firth,* M. (1980), Takeovers, Shareholder Returns, and the Theory of the Firm, The Quarterly Journal of Economics, March (1980), S. 235 ff.

*Florence,* P. S. (1961), Ownership, Control and Success of Large Companies, London 1961.

*Furubotn,* E. G. und S. *Pejovich* (1972), Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, Journal of Economic Literature, Dec. (1972), S. 1137 ff.

*Gordon,* R. A. (1961), Business Leadership in the Large Corporation, 2nd. ed. California 1961.

*Hegedüs,* Z. und M. *Tardos* (1974—75), Some Problems Concerning the Role and Motivation of Enterprise Executive, Eastern European Economics, 2 (1974—75), S. 90 ff.

*Heuß,* E. (1980), Wettbewerb, Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), 8. Bd., Stuttgart, New York, Tübingen, Göttingen u. Zürich 1980, S. 679 ff.

*Hill,* W., R. *Fehlbaum* und P. *Ulrich* (1976), Organisationslehre I, 2. Aufl., Bern und Stuttgart 1976.

*Hindley,* B. (1970), Separation of Ownership and Control in the Modern Corporation, Journal of Law and Economics, April (1970), S. 185 ff.

— (1972), Recent Theory and Evidence on Corporate Mergers, in: K. G. Cowling (Hrsg.), Market Structure and Corporate Behaviour, London 1972.

*Holl,* P. (1975), Effect of Control Type on the Performance of the Firm in the U. K., Journal of Industrial Economics, June (1975), S. 257 ff.

*Hoppmann,* E. (1972), Fusionskontrolle, Tübingen 1972.

*Jakobs,* O.-W. (1965), Das Eigentum als Rechtsinstitut im deutschen und sowjetischen Recht, Rabels Zeitschrift für ausl. und internat. Privatrecht, 29. Jg. (1965), S. 694 ff.

*Kamerschen,* D. R. (1968), The Influence of Ownership and Control on Profit Rates, The American Economic Review, June (1968), S. 432 ff.

*Kania,* J. H. und J. R. *Mc Kean* (1976), Ownership, Control, and the Contemprary Corporation: A General Behavior Analysis, Kyklos, 2 (1976), S. 272 ff.

*Kaufer,* E. (1980), Industrieökonomik, München 1980.

*Kuehn,* D. (1975), Takeovers and the Theory of the Firm: An Empirical Analysis for the United Kingdom 1957—1969, London 1975.

*Laky,* T. (1979), Enterprises in Bargaining Position, Acta Oeconomica, 3—4 (1979), S. 227 ff.

*Larner,* R. J. (1966), Ownership and Control in the 200 Largest Nonfinancial Corporations, 1929 and 1963, The American Economic Review, Sept. (1966), S. 777 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— (1970), Management Control and the Large Corporation, New York 1970.

*Leibenstein,* H. (1978), General X-Efficiency Theory and Economic Development, New York, London, Toronto 1978.

*Leipold,* H. (1980), Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich, 2. Aufl., Stuttgart 1980.

*Machlup,* F. (1967), Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial, The American Economic Review, March (1967), S. 1 ff.

*Manne,* H. G. (1965), Mergers and the Market for Corporate Control, Journal of Political Economy, Vol. 73 (1965), S. 110 ff.

*Marris,* R. (1964), The Economic Theory of „Managerial" Capitalism, London 1964.

*Marris,* R. und D. C. *Mueller* (1980), The Corporation, Competition, and the Invisible Hand, Journal of Economic Literature, March (1980), S. 32 ff.

*McEachern,* W. A. (1975), Managerial Control and Performance, Lexington, Mass., Toronto, London 1975.

*Migue,* J.-L. und G. *Bélanger* (1974), Toward a General Theory of Managerial Discretion, Public Choice, 17 (1974), S. 27 ff.

*Monsen,* R. J., J. S. *Chiu* u. E. D. *Cooley* (1968), The Effect of Separation of Ownership and Control on the Performance of the Large Firm, Quarterly Journal of Economics, Aug. (1968), S. 435 ff.

*Moore,* J. (1974), Managerial Behavior in the Theory of Comparative Economic Systems, in: E. Furubotn und S. Pejovich (Hrsg.), The Economics of Property Rights, Cambridge, Mass. 1974, S. 227 ff.

*Nagy,* J. (1972), Das Monopolproblem in der ungarischen staatlichen Industrie, Osteuropa Wirtschaft, 4 (1972), S. 221 ff.

*Nagy,* T. (1970), On the Expedient Forms of Reallocating Capital in the Hungarian Economy, Acta Oeconomica, 5 (1970), S. 305 ff.

*Nyman,* S. und A. *Silberston* (1977), The Ownership and Control of Industry, in: A. P. Jacquemin und H. W. de Jong (Hrsg.), Welfare Aspects of Industrial Markets, Leiden 1977, S. 43 ff.

*Palmer,* J. P. (1973), The Profit-Performance Effects of the Separation of Ownership from Control in Large U.S. Industrial Corporations, Bell Journal of Economics and Management Science, Vol. 4, 1 (1973), S. 292 ff.

*Pejovich,* S. (1976), The Capitalist Corporation and the Socialist Firm; a Study of Comparative Efficiency, Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, Jan. (1976), S. 1 ff.

*Qualls,* D. P. (1976), Market Structure and Managerial Behavior, in: R. T. Masson und D. P. Qualls (Hrsg.), Essays on Industrial Organization in Honor of J. S. Bain, Cambridge, Mass. 1976, S. 89 ff.

*Radice,* H. K. (1971), Control Type, Profitability and Growth in Large Firms: An Empirical Study, Economic Journal, Sept. (1971), S. 547 ff.

*Ramser,* H.-J. (1976), Neuere Ansätze in der Theorie der Firma und ihre wettbewerbspolitischen Implikationen, in: G. Bombach u. a. (Hrsg.), Probleme der Wettbewerbstheorie und -politik, Tübingen 1976, S. 299 ff.

*Révész,* G. (1979), Enterprise and Plant Size Structure of the Hungarian Industry, Acta Oeconomica, Vol. 22 (1979), S. 47 ff.

*Ridder-Aab,* Ch.-M. (1980), Die moderne Aktiengesellschaft im Lichte der Theorie der Eigentumsrechte, Frankfurt, New York 1980.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Röpke,* J. (1977), Die Strategie der Innovation, Tübingen 1977.

*Roman,* Z. (1976), Productivity and Growth in the Hungarian Economy, Acta Oeconomica, Vol. 16 (1976), S. 117 ff.

*Roppel,* U. (1979), Ökonomische Theorie der Bürokratie, Freiburg i. Br. 1979.

*Sabov,* Z. (1980), Das Verhältnis Staat—Staatsbetrieb in Ungarn, Osteuropa Wirtschaft, 1 (1980), S. 54 ff.

*Samuels,* J. M. (Hrsg.), (1972), Readings on Mergers and Takeovers, London 1972.

*Sárközy,* T. (1975), Die Rechtsstellung der Unternehmen im Laufe der Ungarischen Wirtschaftsreform, Rabels Zeitschrift für ausl. und internat. Privatrecht, 39. Jg. (1975), S. 278 ff.

— (1979), Rechtsfragen der Wirtschaftsleitung in der Ungarischen Volksrepublik, Wirtschaftsrecht, 4 (1979), S. 229 ff.

*Schierenbeck,* H. (1975), Abwicklungsformen und -probleme externen Unternehmenswachstums, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 27. Jg. (1975), S. 357 ff.

*Schüller,* A. (1978), Property Rights, unternehmerische Legitimation und Wirtschaftsordnung, in: K.-E. Schenk (Hrsg.), Ökonomische Verfügungsrechte und Allokationsmechanismen in Wirtschaftssystemen, Berlin 1978, S. 29 ff.

— (1979), Eigentumsrechte, Unternehmenskontrollen und Wettbewerbsordnung, Ordo, Bd. 30 (1979), S. 325 ff.

*Singh,* A. (1971), Take-overs: Their Relevance to the Stock Market and the Theory of the Firm, Cambridge 1971.

— (1975), Take-overs, Economic Natural Selection, and the Theory of the Firm: Evidence from the Postwar United Kingdom Experience, The Economic Journal, Sept. (1975), S. 497 ff.

*Smiley,* R. (1976), Tender Offers, Transactions Costs and the Theory of the Firm, Review of Economics and Statistics, Vol. 58, 1 (1976), S. 22 ff.

*Sorensen,* R. L. (1974), The Separation of Ownership and Control and Firm Performance: An Empirical Analysis, Southern Economic Journal, July (1974), S. 145 ff.

Statistical Yearbook (1977), hrsg. vom Hungarian Central Statistical Office, Budapest 1979.

*Streißler,* E. (1970), Privates Produktiveigentum — Stand und Entwicklungstrends der Auffassungen in kapitalistischen Ländern, in: Eigentum, Wirtschaft, Fortschritt, Bd. 12 der Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung, Köln 1970, S. 76 ff.

*Tardos,* M. (1972), The Problems of Economic Competition in Hungary (Übersetzung eines gleichlautenden Aufsatzes in: Közgazdasági Szemle, 7—8, 1972).

*Thonet,* P. J. (1977), Managerialismus und Unternehmenserfolg. Ein empirischer Beitrag, Diss. Saarbrücken 1977.

*Vernon,* J. R. (1970), Ownership and Control Among Large Member Banks, The Journal of Finance, June (1970), S. 651 ff.

*Wagner,* R. E. (1973), The Public Economy, Chicago 1973.

*Wang,* P. S. (1975), Plan und Markt im ungarischen Reformmodell, in: H. Leipold (Hrsg.), Sozialistische Marktwirtschaften, München 1975, S. 104 ff.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Wegehenkel,* L. (1980), Coase — Theorem und Marktsystem, Tübingen 1980.

*Williamson,* O. E. (1964), The Economics of Discretionary Behavior. Managerial Objectives in a Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J. 1964.

— (1970), Corporate Control and Business Behavior, Englewood Cliffs, N. J. 1970.

— (1971), Managerial Discretion, Organization Form, and the Multi-division Hypothesis, in: R. Marris und A. Wood (Hrsg.), The Corporate Economy: Growth, Competition and Innovative Potential, London 1971, S. 343 ff.

*Yarrow,* G. K. (1976), On the Predictions of Managerial Theories of the Firm, Journal of Industrial Economics, Vol. 24, 4 (1976), S. 267 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

# Sozialistische Unternehmenskonzentration und Managerverhalten

## Die Kombinatsbildung in der DDR als Effizienzproblem

Von *Hannelore Hamel*, Marburg

### I. Problemstellung

Was Marx für das kapitalistische System als zwangsläufige Entwicklung prophezeite, wird in den sozialistischen Ländern seit Beginn der siebziger Jahre bewußt forciert: die Konzentration der industriellen Produktion in wenigen Großbetrieben. Sie wird auch für das sozialistische System als historische Notwendigkeit interpretiert, und zwar aufgrund des „fortschreitenden Vergesellschaftungsprozesses", der auf „der dialektischen Einheit von fortschreitender Vertiefung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung bei gleichzeitig verlaufendem Konzentrationsprozeß" beruhe und in entsprechenden Veränderungen der Wirtschaftsorganisation zum Ausdruck komme: in der Herausbildung großer Wirtschaftseinheiten durch ständige Akkumulation und Zentralisation[1].

Mit dem Hinweis auf den jeweiligen Entwicklungsstand der Produktivkräfte und Produktionsverhältnisse wurde bisher noch jede Reform in der DDR begründet und zugleich das ursächliche Ordnungs- und Lenkungsproblem verschleiert. Da die der Ordnungskonzeption zugrunde liegende Prämisse der Interessenharmonie aller Ebenen der Lenkungshierarchie in der Realität nicht gegeben ist, sind ständig neue ordnungspolitische Experimente notwendig, die von dem Spannungsverhältnis Zentralisierung-Dezentralisierung geprägt sind. Um dem Grundwiderspruch zwischen den Interessen der Zentralinstanzen (hohe Wachstumsraten der industriellen Bruttoproduktion, Steigerung der Arbeitsproduktivität etc.) und den dezentralen, betrieblichen Erfolgsinteressen (leicht erfüllbare Pläne) entgegenzuwirken, wird die Lenkungshierarchie in nahezu regelmäßigen Abständen umorganisiert, werden Planungs- und Entscheidungskompetenzen abwechselnd zentralisiert oder dezentralisiert.

In diesem „Zyklus der Reformen"[2] bewegt sich auch die jüngste Reform der DDR: der Zusammenschluß nahezu aller Betriebe der Indu-

[1] Vgl. *Kaden* (1979), S. 27.

[2] *Hensel* (1972), S. 149 ff.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

strie und des Bauwesens zu insgesamt 129 Kombinaten[2a]. Sie sind nach der Kombinats-Verordnung vom 8. November 1979 (KVO, § 1) nunmehr die „grundlegenden Wirtschaftseinheiten der materiellen Produktion" und unterstehen unmittelbar einem der 11 Industrieministerien, womit die bisherige dreistufige Lenkungshierarchie (Ministerien — VVB — VEB) durch eine zweistufige (Ministerien — Kombinate) ersetzt worden sei[3].

Inwieweit es gelingt, durch diese erneute Reorganisation des Lenkungssystems[4] das Leistungs- und Interessenproblem besser als bisher zu lösen und die Effizienz des Gesamtsystems zu steigern, hängt weitgehend davon ab, wie sich die Manager der Kombinate unter den neuen Ordnungsbedingungen verhalten werden. Da hierüber noch kaum empirische Ergebnisse vorliegen und die bisherigen DDR-Veröffentlichungen über die sog. „Kombinatseffekte" vorwiegend programmatischer Art sind, wird im folgenden die Frage nach den Ursachen und Wirkungen der Kombinatsbildung anhand einiger theoretischer Überlegungen untersucht. Dabei werden — mangels ergiebiger systemspezifischer Begründungen — Erklärungsansätze über die Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Managerverhalten, die für marktwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurden, herangezogen und auf ihre Anwendbarkeit unter zentralverwaltungswirtschaftlichen Ordnungsbedingungen geprüft. Zuvor werden die Grundzüge der Reformkonzeption dargestellt, soweit sie für das Untersuchungsziel wichtig sind (II). Es folgen einige Erklärungsgründe für die Kombinatsbildung (III), um hiervon ausgehend deren Wirkungen auf das Verhalten der Kombinatsdirektoren (IV) und auf die Verhaltensweisen in den Betrieben (V) zu untersuchen.

## II. Grundzüge der Reformkonzeption[5]

### 1. Kombinatsgröße und -struktur

Kriterium der Kombinatsbildung war die Konzentration von spezialisierten betrieblichen Teilprozessen zu einem „weitgehend geschlossenen Reproduktionsprozeß" (KVO, § 1). Demgemäß wurden in der Regel die zur Herstellung bestimmter Enderzeugnisse aufeinanderfolgenden

---

[2a] Nach dem Bericht von E. Honecker auf dem X. Parteitag der SED hat sich die Zahl der Kombinate inzwischen auf 157 (mit insgesamt 2,9 Mill. Beschäftigten) erhöht. Vgl. Neues Deutschland (DDR) vom 12. 4. 1981, S. 8.

[3] Vgl. u. a. *Burian* (1978), S. 101, 107.

[4] Zur bisherigen Reformpolitik der DDR vgl. *Beyer* (1972), S. 107 ff.

[5] Ausführliche Erörterungen der Kombinatsregelungen und -probleme finden sich bei *Melzer / Scherzinger / Schwartau* (1979) und *Erdmann / Melzer* (1980).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vertikalen Produktionsstufen, einschließlich wichtiger Zulieferbetriebe, sowie die dazugehörigen Forschungs- und Entwicklungszentren, Rationalisierungs-, Bau- und Absatzbetriebe jeweils zu einem Kombinat zusammengeschlossen[6]. Je nach Wirtschaftszweig handelte es sich hierbei um 20 bis 40 — in einigen Fällen aber auch um über 150 — Betriebe und Betriebsteile (Zweigwerke) mit 40 000 bis 70 000 Beschäftigten[7].

Die Leitung der Kombinate erfolgt in der Regel über einen „Stammbetrieb", der einen hohen Anteil an der Warenproduktion des Kombinats besitzt[8] und dessen Direktor zugleich Generaldirektor des Kombinats ist; diese Form der Leitung soll weitgehend dominieren, weil sie einen relativ geringen Leitungs- und Verwaltungsaufwand erfordert. Ist jedoch kein geeigneter Stammbetrieb vorhanden (z. B. bei der Produktion kompletter Maschinensysteme), werden die Leitungsfunktionen von einer separaten „Direktion" wahrgenommen: dem Generaldirektor und den ihm unterstellten Fachdirektoren, Stabs- und Funktionalorganen. Bei beiden Leitungsformen kann der Generaldirektor außerdem „Leitbetriebe" mit Planungs- und Koordinierungsfunktionen für mehrere Betriebe beauftragen, die gleiche oder ähnliche Erzeugnisse oder Erzeugnisgruppen herstellen, aber territorial verstreut sind oder verschiedenen Industriezweigen angehören[9].

Die Generaldirektoren der Kombinate nehmen innerhalb der neuen Lenkungsstruktur eine Schlüsselstellung ein. Sie unterstehen unmittelbar einem der 11 Industrieminister, von dem sie berufen und abberufen werden; sie sind den Ministern persönlich verantwortlich für die Erfüllung ihrer Aufgaben und erhalten ausschließlich von ihnen (nicht mehr von den Fachabteilungen der Ministerien) ihre Weisungen. Sie leiten die Kombinate nach dem „Prinzip der Einzelleitung bei kollektiver Beratung" (KVO, § 24) und werden hierbei unterstützt durch Stabs- und Funktionalorgane sowie durch Fachdirektoren, die im Rahmen ihrer „Prozeßverantwortung" die Entscheidungen der General-

---

[6] Seit dem 1. 1. 1981 gehören hierzu auch Außenhandelsbetriebe, die bisher ausschließlich dem Ministerium für Außenhandel unterstanden. Vgl. *Haendcke-Hoppe* (1980), S. 76 f., 83 ff.

[7] Vgl. Verzeichnis (1980); Grundfragen (1979), S. 327. Das Textilkombinat Karl-Marx-Stadt besteht z. B. aus 158 Betrieben und Zweigwerken, die sich auf 71 Kreise in 11 Bezirken verteilen. Vgl. IWE Wirtschaftsdienst (1980), Nr. 24, S. 6.

[8] Im Durchschnitt 49,5 %; der Anteil schwankt zwischen 97,8 % im Kohle- und Energiebereich und 27,8 % im Werkzeug- und Verarbeitungsmaschinenbau. Vgl. Grundfragen (1979), S. 351.

[9] Die Tatsache, daß sich etwa 30 % der Kombinatsdirektoren zur Bewältigung ihrer Leitungsarbeit auf Leitbetriebe stützen, verdeutlicht nach Friedrich (1980, S. 783) die Probleme der „Leitbarkeit" von Kombinaten mit einer Vielzahl von Betrieben.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

direktoren vorzubereiten, durchzusetzen und ihre Realisierung zu kontrollieren haben. Die Fachdirektoren werden ebenso wie die Direktoren der Kombinatsbetriebe von den Generaldirektoren berufen, sind diesen unterstellt und erhalten von ihnen ihre Weisungen (KVO, § 25).

Die Generaldirektoren können über das ihnen anvertraute „Volkseigentum", das aus den bei der Kombinatsleitung zentralisierten Fonds[10] und den Fonds der Betriebe besteht, im Auftrag des Staates verfügen, d. h. sie sind berechtigt, Fonds „zu bilden, zu besitzen, zu benutzen und über sie zu verfügen" (KVO, § 3). Ihre „volkswirtschaftliche Verantwortung" liegt vor allem darin, für eine „bedarfsgerechte Produktion der in den staatlichen Plänen festgelegten Enderzeugnisse" zu sorgen; dies schließt ein: die Entwicklung neuer Produkte, Anwendung moderner Technologien, Erweiterung und Verbesserung der Produktion bei gleichzeitiger Kostensenkung, Organisation des Absatzes und Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen (KVO, § 2)[11].

Die in den Kombinaten zusammengeschlossenen Betriebe sind *formal* weiterhin juristisch und ökonomisch *selbständig* (KVO, §§ 6, 31), d. h. sie gelten als „Warenproduzenten" und haben nach dem „Prinzip der wirtschaftlichen Rechnungsführung" zu arbeiten. Daneben umfassen die Kombinate jedoch noch eine annähernd gleichgroße Zahl *unselbständiger* Betriebsteile von teilweise beachtlicher Größe, wie z. B. das Zweigwerk I in Berlin-Oberschöneweide des Kombinats Mikroelektronik Erfurt, das 5500 Beschäftigte hat[12].

### 2. Abgrenzung der Entscheidungskompetenzen

Inwieweit die Kombinatsdirektoren die ihnen übertragenen Managerfunktionen tatsächlich „eigenverantwortlich" wahrnehmen und inhaltlich ausfüllen können, läßt sich anhand der bisherigen DDR-Veröffentlichungen nur schwer konkretisieren. Sowohl die gesetzlichen Regelungen als auch die zahlreichen Kommentare und Aufsätze in Zeitschriften beschränken sich auf recht allgemeine Formulierungen darüber, wie die

---

[10] Hierbei handelt es sich um: Nettogewinne und Amortisationen, Mittel des Fonds Wissenschaft und Technik, des Kultur- und Sozialfonds sowie des Leistungsfonds. Vgl. Finanzierungsrichtlinie (1979), S. 253.

[11] Diese Funktionsbeschreibung ist ähnlich vage und interpretierbar wie neuere Konzeptionen des Managementverhaltens im Westen, wie z. B. der vielzitierte Kodex des Wohlverhaltens der Unternehmensführung, bekannt als „Davoser Manifest", das 1973 auf dem Dritten Europäischen Management-Symposium in Davos verabschiedet wurde. Zit. in *Weitzig* (1979), S. 76.

[12] Nach dem Verzeichnis (1980), das auch die örtlich geleiteten Kombinate umfaßt, ergeben sich für die 129 zentralgeleiteten Kombinate Annäherungszahlen von rd. 1120 selbständigen Betrieben und rd. 1130 unselbständigen Betriebsteilen. Zur Stellung und Funktion von Betriebsteilen (Zweigwerken, Fabriken, Wissenschaftlich-technischen Zentren, Werkstätten, Außenstellen, Filialen usw.) vgl. *Buch / Schramm* (1980), S. 7.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„Eigenverantwortung" der Kombinatsdirektoren gegenüber den übergeordneten Industrieministern einerseits und gegenüber den untergeordneten Betriebsdirektoren andererseits abgegrenzt ist.

Der wiederholte Hinweis auf den Übergang vom dreistufigen zum *zweistufigen* Leitungssystem[13] scheint das Problem der Kompetenzabgrenzung vor allem auf die Beziehungen zwischen Industrieministern und Kombinatsdirektoren zu verweisen. Hierzu wird jedoch lediglich festgestellt:

1. Staatliche Plankommission (SPK) und Industrieministerien haben sich bei der Planung der Gesamtprozesse auf „volkswirtschaftliche Grundfragen" zu konzentrieren, und zwar vorwiegend im Hinblick auf den Fünfjahrplan. Die Industrieminister sind verpflichtet, ihre „Entscheidungen zur Verwirklichung der Wirtschaftspolitik mit dem Kombinat vorzubereiten und die Durchführung zu unterstützen"; hierzu haben sie mit den Generaldirektoren „regelmäßig Beratungen durchzuführen und den Erfahrungsaustausch zu entwickeln" (KVO, § 4)[14].
2. Die Generaldirektoren haben auf der Grundlage zentral vorgegebener Plankennziffern und anderer staatlicher Planentscheidungen ihre Planentwürfe „in eigener Verantwortung" auszuarbeiten und mittels eigener kontinuierlicher langfristig-konzeptioneller Arbeit die innere Geschlossenheit des Reproduktionsprozesses" im Kombinat zu sichern (PO, Ziff. 21; KVO, § 9). Auch dies hat „in ständiger enger Verbindung" mit den Ministerien und der SPK zu geschehen.

Daß die Aufgaben der Ministerien und Kombinate in den bisherigen Rechtsvorschriften lediglich als solche allgemeinen Normen fixiert sind, wird auch von einigen Wirtschaftsrechtlern der DDR als höchst unbefriedigend empfunden: „Nach wie vor sind subjektive Rechte und Pflichten der Beteiligten in bezug auf das Aufeinanderein- und Zusammenwirken ... nur im Ansatz und meist auch relativ vage formuliert[15]." Wenn von Kombinatsdirektoren und Ministern zuweilen als „Partner" gesprochen werde, bedeute dies nicht, daß sie gleiche Rechte hätten; eine Klärung dieser Rechtsverhältnisse sei aufgrund der eingetretenen Veränderungen dringend erforderlich.

Auch die Aufzählung der zentralen staatlichen Plankennziffern[16] gibt keinen eindeutigen Aufschluß über den tatsächlichen Entscheidungs-

[13] Vgl. u. a. *Hieke / Müller* (1980), S. 2; *Buch / Schramm* (1980), S. 6; *Schmidt* (1980), S. 11; *Pflicke* (1980), S. 38.

[14] Vgl. auch „Planungsordnung für 1981—1985" (PO), Teil A, Ziff. 21.

[15] *Pflicke* (1980), S. 39.

[16] Lt. PO, Ziff. 23, sind dies:

„— die grundlegenden Leistungs- und Effektivitätsaufgaben, bestehend aus der Warenproduktion ..., dem Endprodukt des Kombinates, der Produk-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

spielraum der Kombinatsdirektoren. Nach Panzer (1980, S. 24) lassen sich „die den Inhalt von Planentscheidungen ausmachenden Zielstellungen ... weder aus der Planungsordnung noch aus der Bilanzierungsverordnung, noch aus den Anordnungen über die Ausarbeitung der Jahresvolkswirtschaftspläne ableiten, schon gar nicht linear". Weder die als „Planaufgaben" (zur Ausarbeitung der Planentwürfe) noch die als „Planauflagen" (zur Durchführung der Pläne) zentral vorgegebenen Plankennziffern beruhten auf Rechtsnormen, sondern seien „aufgabenbezogene, zielsetzende Entscheidungen", die der „schöpferischen Umsetzung" bedürften — was mehr bedeute als eine mechanische Aufschlüsselung im Sinne einer „vollziehend-verfügenden Tätigkeit" (S. 25). Gleichwohl haben die Generaldirektoren ihre Planentwürfe vor den Ministern zu verteidigen und hierbei die „Einhaltung und gezielte Überbietung" der vorgegebenen Planaufgaben — sie gelten als „verbindliche staatliche Mindestzielstellungen" (PO, Ziff. 29) — nachzuweisen (KVO, § 9).

Hiernach bleibt zu fragen, welche Entscheidungskompetenzen die Kombinatsdirektoren bei der „schöpferischen Umsetzung" der zentralen Planaufgaben haben. Gegenüber den früheren Vereinigungen Volkseigener Betriebe (VVB) ist hier ein wesentlich erweiterter Spielraum erkennbar, und zwar aufgrund folgender Regelungen:

1. Den Kombinatsdirektoren wurde eine Reihe „staatlicher Leitungsfunktionen" übertragen, insbesondere die Verantwortung für die Material-, Ausrüstungs- und Konsumgüterbilanzierung (KVO, § 11), für die „Standardisierung" (§ 13) und für die „Preisarbeit" durch die Festlegung von Kosten- und Preisvorgaben auf der Basis staatlicher Normative und Kennziffern (§ 20). Die Sortimentsbilanzen des Kombinats und die Betriebsbilanzen werden durch den Generaldirektor „bestätigt"; Kombinatsbilanzen, die wichtige Rohstoffe, die „Versorgung der Bevölkerung" oder Ex- und Import betreffen, sind dem jeweils verantwortlichen Minister zur Bestätigung vorzulegen[17].

---

tion wichtiger Erzeugnisse in Menge, Qualität und Wert, der Produktion für die Bevölkerung, der Arbeitsproduktivität, der Grundfondsquote, der Senkung der Roh- und Werkstoffintensität und zur Einsparung an Arbeitszeit, Material und Energie sowie den finanziellen Hauptkennziffern
— die Maßnahmen und Vorhaben des Staatsplans Sozialistische Rationalisierung, die Aufgaben des Staatsplans Wissenschaft und Technik sowie die zentralgeplanten Investitionsvorhaben
— die Außenwirtschaftsaufgaben, bestehend aus den Maßnahmen zur sozialistischen ökonomischen Integration, den Export- und Importaufgaben, der Exportrentabilität und den Valutabeziehungen
— die sozialpolitischen und bildungspolitischen Aufgaben
— die Fonds: das materielle Investitionsvolumen ..., die Bilanzanteile zum Bezug volkswirtschaftlich wichtiger Energieträger, Rohstoffe, Materialen und Erzeugnisse sowie die Anzahl der Arbeitskräfte, der Lohnfonds, der Prämienfonds sowie der Kultur- und Sozialfonds."

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

2. Die Koordinierung der volkswirtschaftlichen Prozesse liegt weitgehend in der Kompetenz der Generaldirektoren. Sie haben die Beziehungen zwischen den Kombinaten durch langfristige Wirtschaftsverträge und die innerkombinatlichen Beziehungen zwischen den Betrieben „mittels der Planung des einheitlichen Reproduktionsprozesses" aufeinander abzustimmen[18]. Die Wirtschaftsverträge zwischen den Kombinaten sind erstens als *Leistungsverträge* bei der Erarbeitung der „langfristigen Konzeptionen", zweitens als *Koordinierungsverträge* im Rahmen des Bilanzierungsprozesses und drittens als *Vorbereitungsverträge* abzuschließen; letztere sollen der gegenseitigen Information über technische Neuerungen und qualitative Veränderungen künftiger Lieferungen und Leistungen dienen. Für den Vertragsabschluß gilt das Prinzip der „Einheit von Plan, Bilanz und Vertrag"; Veränderungen durch die Minister sollen nur zugelassen werden, „wenn dadurch volkswirtschaftlich effektivere Lösungen erreicht werden"[19].

3. Die Generaldirektoren können ferner über die zentral vorgegebenen Plankennziffern hinaus „eine Reihe weiterer staatlicher Plankennziffern" eigenverantwortlich berechnen und haben diese auf die Kombinatsbetriebe „vollständig aufzuschlüsseln" (PO, Ziff. 24). Da die Kombinate sowohl nach dem Stab-Linien-Prinzip (Generaldirektor mit Stab → Betriebsdirektor mit Stab) als auch nach dem Mehrliniensystem (Fachdirektoren der Kombinatsleitung → Fachdirektoren der Betriebe) organisiert sind[20], werden die Entscheidungen der Betriebsleiter in zweifacher Weise eingeschränkt: durch direkte Plananweisungen des Generaldirektors sowie durch Koordinierungs- und Durchsetzungsentscheidungen der Fachdirektoren[21]. Damit werden sowohl Planung und Durchführung der betrieblichen Prozesse als auch Vereinbarungen zwischen den Kombinatsbetrieben über Lieferungen und Leistungen weitgehend durch „erzeugniskonkrete Planentscheidungen" der Kombinatsleitung rechtsverbindlich vorgegeben[22]. Hinzu kommt, daß die Generaldirektoren zur „Umprofilierung" der Betriebe berechtigt sind: Zum Zweck der Spezialisierung,

---

[17] Vgl. Bilanzierungsverordnung (1980), § 3, Abs. 6; *Röse* (1980), S. 16.

[18] *Pflicke* (1980), S. 40; vgl. auch *Hieke / Müller* (1980), S. 101. Eine entsprechende Neufassung des Vertragsgesetzes von 1965 ist in Vorbereitung und wird zur Zeit in Fachzeitschriften heftig diskutiert (s. bes. „Wirtschaftsrecht").

[19] *Röse* (1980), S. 17. Nach *Pflicke* (1980, S. 40) zeigt sich in der langfristigen Koordinierung der Kooperationsbeziehungen in besonderem Maße die „eigene Wirtschaftstätigkeit" der Kombinate: sie „koordinieren nicht nur Leitungsentscheidungen, sondern treffen ökonomische Dispositionen, machen die in ihnen zusammengeschlossenen ökonomischen Potenzen wirksam".

[20] *Vgl. Melzer / Scherzinger / Schwartau* (1979), S. 372 f.

[21] Vgl. Verantwortung (1979), S. 269.

[22] Vgl. *Hieke / Müller* (1980), S. 100.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Konzentration und Kooperation können sie Funktionen und Aufgaben der Betriebe ändern, auf andere Betriebe übertragen oder die Produktion zwischen Betrieben verlagern (KVO, § 7).

Neu sind in diesem Zusammenhang auch einige Regelungen über Wirtschaftssanktionen, die verhindern sollen, daß die Betriebe Bilanzierungsentscheidungen verzögern, bestätigte Bilanzen ohne Zustimmung verändern, ungerechtfertigte Bedarfsanforderungen stellen oder materielle Fonds für nicht geplante und nicht vertraglich abgesicherte Aufgaben einsetzen[23].

Die weitgehenden Kompetenzen der Generaldirektoren im innerkombinatlichen Bereich sind ein Indiz dafür, daß — trotz der formalen, nach Hieke / Müller (1980, S. 101) „relativen" juristischen und ökonomischen Selbständigkeit der Kombinatsbetriebe — Lenkungsentscheidungen nur auf der Ebene der Ministerien und der Generaldirektoren getroffen werden sollen. Auch die von den Generaldirektoren eingesetzten Leitbetriebe stellen nach Friedrich (1980, S. 783) „keine gesonderte Leitungsebene" dar, sondern handeln als „Beauftragte des Generaldirektors". Heuer und Strassmann (1979, S. 291) weisen zu Recht darauf hin, daß mit der Anerkennung der Rechtssubjektivität der Betriebe noch wenig über ihren rechtlichen und ökonomischen Entscheidungsraum festgelegt sei. „Die Rechtssubjektivität besagt nur, daß Kombinat und Kombinatsbetriebe Träger von Rechten und Pflichten sein, im eigenen Namen Verpflichtungen eingehen können. Welche Rechte und Pflichten sie tatsächlich haben, wird auf dieser Ebene noch nicht entschieden." Eine Grundorientierung hierfür ergebe sich aus der Stellung der Betriebe „als integrierter Bestandteil einer umfassenderen Wirtschaftseinheit".

### 3. Ziele und Grenzen der Konzentration

Einhellig wird in der DDR die Auffassung vertreten, daß durch den Konzentrationsprozeß „größere bzw. neue Potenzen der Effektivitätssteigerung" erschlossen werden. Als „Kombinatseffekte" werden vor allem erwartet[24]:

— die aus der *Zentralisation* von Vorbereitungs-, Absatz- und Leitungsprozessen resultierende bessere Nutzung der Produktionsressourcen;

— die mit der *Spezialisierung* des Erzeugnisprogramms und der Arbeitsgänge verbundene Kostendegression durch Verringerung der Sortimentsbreite und Erhöhung der Serienmäßigkeit;

---

[23] Vgl. Bilanzierungsverordnung (1980), §§ 33—35; *Röse* (1980), S. 18 f.

[24] Vgl. *Schille* (1979), S. 16 ff.; *Dorn* (1979), S. 7 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— die durch die *Kombination* technologischer Arbeitsgänge gewährleisteten stabilen Kooperationsketten hinsichtlich Forschung, Entwicklung und Realisierung der Produktion[25].

Gleichwohl wird nicht übersehen, daß die Realisierung dieser Effekte von „bestimmten (zum Teil begrenzenden) Bedingungen"[26] im produktionstechnischen Bereich wie auch im ökonomischen Bewertungs- und Lenkungsgefüge abhängig ist, insbesondere von[27]:

— der Bewältigung der größeren Komplexität und Kompliziertheit des Reproduktionsprozesses hinsichtlich der Proportionalität im sachlichen und zeitlichen *Aufbau* des Prozesses, der Kontinuität und Rhythmizität im Prozeß*ablauf* sowie der Parallelität im Kreislauf und Umschlag der materiellen und finanziellen Fonds,

— der Lösung methodischer Probleme bei der Ermittlung von *Effektivitätskriterien* und der Zurechnung von Stufen- und Struktureffekten auf das Gesamtergebnis, die der Planung langfristiger Konzeptionen zur Effektivitätssteigerung zugrunde zu legen sind,

— dem Verhältnis von *Zentralisierung und Dezentralisierung* in den Beziehungen zwischen Kombinatsleitungen und Betrieben, insbesondere von der Stimulierung der Betriebe zur Erfüllung der Planaufgaben.

Vielfalt und Gewichtigkeit dieser Probleme lassen bereits erkennen, daß die Realisierung der Konzeption auf Schwierigkeiten stoßen wird. Vor allem der Hinweis auf einige notwendige „Mindestforderungen an den Wirtschaftsmechanismus"[28] und die von sowjetischen Ökonomen ausgelöste Diskussion über das Verhältnis von „Wirtschaftsmechanismus" und „System der Wirtschaftsführung"[29] machen deutlich, daß entscheidende ordnungspolitische Fragen noch ungeklärt sind. Auch das gegenwärtige Kennziffernsystem wird als Maßstab der Leistungsbewertung und Stimulierung noch als unbefriedigend empfunden. So sind die für die Ausarbeitung des Volkswirtschaftsplans 1981 festgelegten Hauptkennziffern „Industrielle Warenproduktion", „Nettoproduktion" und „Grundmaterialkosten je 100 M Warenproduktion"[30] nach wie

---

[25] In der besseren Organisation von wissenschaftlich-technischen Neuerungsprozessen und deren Umsetzung in die Produktion sehen DDR-Autoren (u. a. *Friedrich,* 1980, S. 775 ff.) einen ganz entscheidenden Kombinatseffekt. Zu diesem Aspekt der Kombinatsbildung vgl. *Melzer / Scherzinger / Schwartau* (1979), S. 379 ff.; *Hamel / Leipold* (1979), S. 184 ff.

[26] *Dorn* (1979), S. 8.

[27] Vgl. *Schille* (1979), S. 16 f.; *Dorn* (1979), S. 9 f.

[28] *Dorn* (1979), S. 6.

[29] Vgl. *Wolf* (1980), S. 32 f.; *Bor* (1980), S. 41.

[30] Vgl. Direktive (1980), S. 4.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vor umstritten. Insbesondere wird darauf hingewiesen, daß die Ergebniskennziffern des Produktions*umfangs* weder auf Kombinats- noch auf Betriebsebene für volkswirtschaftliche Effektivitätsermittlungen genutzt werden könnten. „Die Warenproduktion enthält als globale Wertkennziffer auch hier alle bekannten Nachteile, und die Manipulationsmöglichkeiten sind vielleicht innerhalb des Kombinats noch größer" (als auf Betriebsebene)[31]. Nach Dorn (und auch anderen DDR-Ökonomen) könnte durch die Kennziffer „Endprodukt der Kombinate" (*abgesetzte* Warenproduktion abzüglich des kombinatsinternen Umsatzes) am ehesten „Manipulationen zur Erhöhung der Warenproduktion des Kombinats entgegengewirkt und die Senkung des Materialverbrauchs innerhalb des Kombinats stimuliert werden"[32]. Zur Klärung dieser Fragen seien noch „weitere Untersuchungen und Erprobungen in einem breiten Spektrum erforderlich"[33]. Auch Pflicke (1980, S. 40) betont, daß die Voraussetzungen für die Gestaltung des intendierten „einheitlichen Reproduktionsprozesses" im Kombinat „nicht schon gewissermaßen automatisch mit der Bildung des Kombinats vorhanden, sondern mit der Entfaltung der Tätigkeit des Kombinats vielfach erst zu schaffen sind".

Die hier skizzierte Reformkonzeption läßt somit noch eine Reihe wichtiger Fragen offen, die sich erst im Verlauf der nächsten Jahre empirisch beantworten lassen. Insoweit sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur mehr oder weniger spekulative Interpretationen der Reform möglich, die — wie etwa die These von einem Wiederaufleben des „Neuen ökonomischen Systems" der sechziger Jahre[34] — je nach subjektiver Einstellung geteilt oder bestritten werden können. Im folgenden wird daher versucht, Ursachen und Wirkungen der Kombinatsbildung anhand von organisationstheoretischen Erklärungsansätzen zu analysieren.

## III. Organisationstheoretische Erklärungsgründe der Unternehmenskonzentration

Da mit der Kombinatsbildung die Organisationsstruktur der DDR-Industrie verändert wurde, liegt es nahe, die Ursache dieser Reform im Versagen der bisherigen dreistufigen Planungs- und Lenkungsorganisa-

---

[31] *Dorn* (1979), S. 13.

[32] Ebenda, S. 14; vgl. auch *Hoß / Köhler / Neumann* (1977), S. 1724. Der sowjetische Ökonom Abalkin (1979) fordert ebenfalls eine radikale Änderung des Wirtschaftsmechanismus, insbesondere der Plankennziffern und der wirtschaftlichen Rechnungsführung in den Betrieben. Die von ihm vorgeschlagenen Änderungen haben große Ähnlichkeit mit den Regelungen des „Ökonomischen Systems des Sozialismus" der DDR Ende der sechziger Jahre. Vgl. *Hamel* (1975).

[33] *Dorn* (1979), S. 14.

[34] Vgl. *Schulz* (1980), S. 674.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

tion zu suchen. Wie läßt sich dieses Versagen erklären? Hierzu wird im folgenden auf Ansätze der Organisationstheorie Bezug genommen.

Nach Williamson (1975) — ausgehend von Coase (1937) — werden in marktwirtschaftlichen Systemen Markttransaktionen durch organisationsinterne hierarchische Transaktionen ersetzt, wenn sich dadurch Kostenvorteile ergeben[35]. Die gleichen menschlichen und umweltbedingten Faktoren[36], die die Vorteile hierarchisch koordinierter Transaktionen begründen, verursachen jedoch mit zunehmender Größe der Organisation steigende Transaktions- bzw. Organisationskosten. Sie lassen sich aus der begrenzten Fähigkeit der Entscheidungsträger erklären, Informationen aufnehmen und verarbeiten sowie die Durchsetzung von Entscheidungen kontrollieren zu können. Dies zwingt zur Reduktion der Zahl untergeordneter Kontrollpersonen und damit der „Kontrollspanne", so daß zusätzliche hierarchische Stufen entstehen. Da sich hierdurch die Befehls- und Kontrollkette innerhalb einer Organisation verlängert, wird der Informations- und Kontrollverlust von Stufe zu Stufe größer, d. h. die Verzerrung der Informationen von unten nach oben und der Anweisungen von oben nach unten wächst[37]. Die hieraus resultierenden Informations-, Kommunikations- und Überwachungsmängel[38] wirken sich zudem auch horizontal auf alle Teilbereiche der Organisation aus. Die Höhe dieser Organisationskosten[39] begrenzt im Zusammenhang mit

---

[35] Dies war nach *Chandler* (1977) der Grund für die Entstehung moderner Großunternehmen in den USA, mit denen die „invisible hand" der Marktkräfte zunehmend durch die „visible hand" des Managements verdrängt worden sei. *Williamson* (1980, S. 194) kritisiert zu Recht, daß *Chandler* — trotz gegenteiliger Behauptung — den Eindruck vermittelt, daß „market mechanisms have been rather fully displaced by international organization".

[36] Nach *Williamson* (1975, S. 20 ff.) handelt es sich bei den menschlichen Faktoren um „Begrenzte Rationalität" und „Opportunismus" (i. S. von Egoismus) und bei den Umweltfaktoren um „Unsicherheit", „Komplexität" und die „Geringe Zahl der Beziehungen"; diese Faktoren bewirken insgesamt eine ungleiche Informationsverteilung („information impactedness") zwischen den an einer Transaktion beteiligten Personen über die jeweils relevanten Umstände.

[37] Nach *Monsen / Downs* (1965) kommen bei 20 hierarchischen Ebenen und einem Filtersatz der Informationen nach oben von 0,1 nur noch rd. 12 % der Basisinformationen an der Spitze an. — Vgl. hierzu auch das anschauliche Beispiel einer vertikal verzweigten Behördenpyramide bei *Willgerodt* (1979, S. 208), in der mit zunehmenden interventionistischen Eingriffen der „bürokratische Zwischenhandel" durch Etappenbeamte wächst und die einsamen Frontbeamten unter dem Druck wachsender Vorschriften den organisatorischen „slack" durch „Dienst nach Vorschrift" zu erweitern suchen.

[38] „Society experiences various dysfunctions — in communication, in information management, and in monitoring. ‚Controll loss' includes both communication errors and monitoring ineffectiveness. The pathology of control loss produces the symptom of proliferating monitors." *Marris / Müller* (1980), S. 37.

[39] *Sandler / Cawley* (1980) haben den Ansatz von *Williamson* durch eine Kosten-Nutzen-Analyse erweitert, in der sie den Organisationskosten (decision-making costs, administrative costs, and interdependency costs) die

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

anderen, vor allem marktbedingten Einflußfaktoren das Wachstum vertikaler Organisationen innerhalb einer Marktwirtschaft und verhindert letztlich, daß Märkte vollständig ausgeschaltet werden[40].

Die gleiche Analyse könnte nach Williamson (1975, S. 20 f.) auch unter der umgekehrten Ausgangsbedingung „in the beginning there was central planning" vorgenommen werden; in diesem Falle wäre nicht vom Marktversagen, sondern vom organisationsinternen Versagen gegenüber Markttransaktionen auszugehen. Betrachtet man die bisherige dreistufig organisierte Industrie der DDR — im Sinne Lenins[41] oder auch im Anschluß an v. Hayeks „Arten der Ordnung" (1963) — aufgrund ihrer Plandeterminiertheit als eine einzige Großorganisation, so zeigt sich die Höhe der Organisationskosten in der vergleichsweise geringen Effizienz dieses Systems: in der Fehlallokation knapper Ressourcen durch Informations- und Kontrollverluste bei der Planausarbeitung („weiche Pläne"), in der unzureichenden Entwicklung und Nutzung technischer Neuerungen, in Investitionsruinen, in zwar quantitativ, aber qualitativ nicht erfüllten Plänen („Tonnenideologie") und zahlreichen weiteren systemtypischen Unwirtschaftlichkeiten, die — vor allem jeweils bei der Einführung einer Reform — in der DDR relativ offen kritisiert werden[42].

Die Kostennachteile dieses gesamtwirtschaftlichen Organisations- und Lenkungsversagens lassen sich — entsprechend der von Williamson vorgeschlagenen Umkehrung der Ausgangsbedingungen — entweder durch Verlagerung eines Teils dieser Transaktionen auf Märkte reduzieren (siehe Ungarn) oder durch Veränderung der bisherigen Organisationsstruktur mit dem Ziel, den Informationsbedarf der Zentralinstanzen

---

Organisationsvorteile (enforcement attenuation, efficiency gains, and information augmentation) gegenüberstellen; hierbei wird außer der Zahl der Organisationsstufen auch die Zahl der „Kettenglieder" (linkages) auf jeder Stufe — die bei Williamson durch die Kontrollspanne determiniert ist — als Variable in die Analyse einer „multilevel firm" miteinbezogen.

[40] Die ordnungstheoretisch begründete und empirisch belegbare These, daß sich Marktwirtschaften nicht „zwangsläufig", sondern stets aufgrund bewußter politischer Entscheidungen in zentralverwaltungswirtschaftliche Systeme transformieren (vgl. Wirtschaftssysteme, 1971), ist somit auch vom organisationstheoretischen Ansatz her erklärbar.

[41] „... die Umwandlung des ganzen staatlichen Wirtschaftsmechanismus in eine einzige große Maschine, in einen Wirtschaftsorganismus, der so arbeitet, daß sich hunderte Millionen Menschen nach einem einzigen Plan richten — das ist die gigantische organisatorische Aufgabe, die uns zugefallen ist." *Lenin* (1960), S. 77.

[42] Besonders aufschlußreich war die „Kritische Einschätzung der bisherigen Praxis der Planung und Leitung der Volkswirtschaft", die als Anlage 1 zur „Richtlinie für das neue ökonomische System ..." veröffentlicht wurde. Vgl. Richtlinie (1963), S. 482 f. — Noch deutlicher war die Kritik anläßlich der Reformen in der Tschechoslowakei und in Ungarn. Vgl. *Hensel* (1968), S. 1 ff. und 337 ff.; *Hensel* (1967), S. 75 ff.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

durch erhöhte Autonomie der untergeordneten Organisationsteile zu verringern. Letzteres ist offensichtlich mit der Kombinatsbildung in der DDR intendiert und erklärt jene in allen sozialistischen Ländern zu beobachtende „Affinität zwischen Zentralverwaltungswirtschaft und Großbetrieb", die auf der Vorstellung beruht, daß eine relativ kleine Zahl von Großbetrieben leichter anzuleiten und zu kontrollieren sei als eine Vielzahl von Mittel- und Kleinbetrieben[43].

Geht man davon aus, daß sich die Industrieministerien bei der Planung der Prozesse auf „volkswirtschaftliche Grundfragen" zu konzentrieren haben (s. Seite 71), den Kombinaten also (im Gegensatz zu den früheren VVB) im allgemeinen nur noch der Produktions*umfang* vorgegeben wird und die Kombinatsdirektoren über das Produktions*programm* in eigener Verantwortung entscheiden[44], könnte das Verhältnis zwischen den Industrieministern und den Kombinaten nach Williamson (1975) als *divisionale* Organisation bezeichnet werden[45]. Hiernach wären die Kombinate „Quasifirmen", deren Selbständigkeit durch „strategische" Entscheidungen der Industrieminister über Produktionsumfang und Investitionen begrenzt ist und die der Ergebnis-(Planerfüllungs-)kontrolle unterliegen[46]. Die Vorteile der divisionalen gegenüber der funktional gegliederten Organisation sieht Williamson vor allem darin, daß *erstens* die Leitung weniger partikuläre Interessen zu berücksichtigen hat und sich in stärkerem Maße auf Grundentscheidungen konzentrieren kann und *zweitens* die Informations- und Kontrollketten entscheidend verkürzt sind; dies begünstige innerhalb der Großunternehmung Verhaltensweisen im Sinne der Profitmaximierungshypothese und ermögliche eine effizientere Lösung des komplexen Koordinationsproblems[47].

Bezogen auf die neue zweistufige Lenkungsstruktur der DDR-Industrie ist zu fragen, ob sich durch die divisionale Gliederung mittels der Kombinatsbildung analoge Vorteile ergeben.

Erstens: Zweifellos beruht die Macht der Minister nach wie vor auf ihrer Kompetenz zur Zuerkennung oder Aberkennung von Kompetenzen für die Generaldirektoren („Kompetenzkompetenz") sowie auf der

---

[43] Vgl. *Thalheim* (1971), S. 79.

[44] In besonderen Fällen, z. B. bei „hochspezialisierten Erzeugnissen in geringer Sortimentsbreite und von hoher volkswirtschaftlicher Bedeutung", wird den Kombinaten auch das zu planende Produktionsprogramm vorgegeben. *Gabler / Wichler* (1979), S. 562 f.

[45] Vgl. auch *Cherkovets* (1980), S. 10.

[46] Vgl. auch *Chandler* (1962), S. 11: Im Rahmen der „strategischen" unternehmerischen Entscheidungen über die Allokation der Ressourcen treffen die Manager der divisionalen Quasifirmen „taktische" Entscheidungen über die bereits allociierten Mittel.

[47] Vgl. hierzu auch *Blattner* (1977), S. 36 f.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„regieseitigen Bewirtschaftung von Inputs“[48], und zwar sowohl hinsichtlich der Berufung der Generaldirektoren als auch der Festlegung des Produktionsumfangs und der Investitionen. Außerdem haben die Minister durch die Reduzierung der untergeordneten Kontrollpersonen (auf durchschnittlich 12 Kombinatsdirektoren) sicherlich weniger partikuläre Interessen als im früheren dreistufigen Leitungssystem zu berücksichtigen, zumal die Generaldirektoren nicht nur nach fachlichen Kriterien, sondern vor allem nach Maßgabe ihrer „hohen politischen Verantwortung“ ausgewählt werden. Ferner bedeutet die Beschränkung auf „Grundentscheidungen“ eine Reduzierung des Verwaltungsaufwands in den Ministerien, und zwar in dem Maße, in dem Bilanzierungs- und Koordinierungsaufgaben von den Kombinatsdirektoren wahrgenommen werden. Insoweit wird zugleich die bürokratische Koordination in Form von Verhandlungen zwischen den Ministerien durch eine vertragliche Koordination auf Kombinatsebene ersetzt. Wenn man in den Verhandlungen zwischen den Industrieministern bei der Abstimmung von *Zielentscheidungen* „Marktelemente“[49] oder gar „Interbranchenmärkte höchster Exklusivität“[50] sieht, so trifft dies jetzt gleichermaßen für die Abstimmung von *Produktionsentscheidungen* zwischen den Kombinaten zu. Da jedoch der „Primat der zentralen staatlichen Planung“ gilt, ist hierin die vertikale Verbindung zwischen den beiden Koordinationsebenen zu sehen, d. h. die Ergebnisse der zentralen Zielverhandlungen liefern die Entscheidungskriterien für die vertragliche Abstimmung der Produktionsprozesse auf Kombinatsebene.

Zweitens: Mit der Zweistufigkeit des Lenkungssystems sind die Informations- und Kontrollketten zwischen den Zentralinstanzen und der Produktionsbasis verkürzt worden. Die Minister sind bei der Festlegung der Planaufgaben nicht mehr auf Detailinformationen einzelner Betriebe angewiesen, sondern stützen sich auf die von den Kombinatsdirektoren erarbeiteten „langfristigen Konzeptionen“, die in ständigen Beratungen zwischen Generaldirektoren und Ministern mit den Zielvorgaben der SPK abgestimmt werden. Ebenso ist damit zu rechnen, daß die Verlagerung von zentralen Bilanzierungs- und Koordinierungsaufgaben auf Kombinatsebene produktionsnähere Entscheidungen der Generaldirektoren ermöglicht, die weniger an bürokratischen Interessen, sondern in stärkerem Maße an ökonomischen Kriterien orientiert sind. Zudem dürften die „Vorbereitungsverträge“ zwischen den Kombinatsdirektoren (s. Seite 73) zu einer besseren gegenseitigen Information über künftige Lieferungen und Leistungen beitragen, wodurch eine recht-

[48] *Schenk* (1978), S. 595, 597.
[49] Vgl. *Haffner* (1978), S. 288 f.
[50] *Schenk* (1978), S. 607.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

zeitige Anpassung der Produktionskapazität an technische Veränderungen erreicht werden kann.

Inwieweit die divisional organisierte DDR-Industrie Verhaltensweisen der Kombinatsdirektoren begünstigt, die (analog zur Profitmaximierungshypothese bei Williamson) bei der Planung und Realisierung der Produktionsprozesse auf die Steigerung der Effizienz, d. h. auf Output-Maximierung und Input-Minimierung bei vorgegebenen zentralen Plankennziffern als „Mindestzielstellungen", gerichtet sind, hängt weitgehend von den Wirkungen der Reorganisation auf die Leistungsmotivation und Kontrolle der Manager ab. Diese Frage wird im folgenden untersucht.

## IV. Wirkungen der Konzentration auf das Verhalten der Kombinatsdirektoren

Bei den folgenden Überlegungen wird davon ausgegangen, daß der Entscheidungs- und Handlungsspielraum der Generaldirektoren in bezug auf die Verfügung und Nutzung von Ressourcen in doppelter Weise erweitert wurde: durch die *Dezentralisierung* einer Reihe staatlicher Lenkungsfunktionen wie auch durch die *Zentralisierung* von betrieblichen Entscheidungskompetenzen. Der Generaldirektor fungiert somit einerseits als „Beauftragter des Ministers"; zum anderen ist ihm gleichzeitig mit der Möglichkeit, die künftige Ausrichtung des kombinatsinternen Produktionsprozesses zu bestimmen und demgemäß Aufbau und Ablauf der Kombinationsorganisation gestalten („umprofilieren") zu können, die Rolle eines „sozialistischen Managers" zugewiesen, der im Vergleich zur „vollziehend-verfügenden Tätigkeit" (s. Seite 72) des früheren VVB-Direktors weit größere Dispositionsmöglichkeiten hat[51]. Durch die Verlagerung von kombinatsinternen zwischenbetrieblichen Transaktionen in die Plankompetenz des Generaldirektors und die Eingliederung von zweigfremden Zulieferungen, Baukapazitäten und Rationalisierungsbetrieben wurde ein hoher Grad der „Selbstversorgung" geschaffen, der dem Generaldirektor eine nahezu „autarke" Stellung einräumt[52]. Ob und wie er diesen Handlungsspielraum nutzt, dürfte erstens von seiner Leistungsmotivation und zweitens von der Wirksamkeit der Kontrollen abhängen.

---

[51] Zur Doppelfunktion der Generaldirektoren vgl. *Erdmann / Melzer* (1980), S. 935. Sie sprechen in diesem Zusammenhang von „Unternehmern". Die mit diesem Begriff implizierten allokativen Funktionen liegen jedoch nach der Planungsordnung für 1981—85 nach wie vor bei den Zentralinstanzen.

[52] Nach *Erdmann / Melzer* (1980, S. 939 f.) haben sich „Größen-, Breiten- und Tiefeneffekte" positiv auf das Entscheidungsfeld der Generaldirektoren ausgewirkt. — Zu den in der DDR-Literatur bereits kritisierten „Autarkiebestrebungen" einiger Kombinate und deren Auswirkungen auf die Interbranchenkoordination vgl. *Hamel / Leipold* (1979), S. 185 f.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

1. „Motivation" und „Risikobereitschaft" werden auch in der DDR-Literatur als entscheidende Komponenten des Managerverhaltens bezeichnet; allerdings seien sie bisher in bezug auf die Arbeit des Leiters noch wenig erforscht[53]. So wird lediglich festgestellt, daß die *politische* Motivation — die Orientierung an den Beschlüssen von Partei und Regierung[54] — im Prozeß der Entscheidungsvorbereitung und -realisierung ausschlaggebend sein müsse und es auf die Bereitschaft ankomme, dem Risiko hoher Zielsetzungen nicht auszuweichen, sondern es „in vertretbaren Grenzen" zu halten[55].

Die Leistungsmotivation der Kombinatsdirektoren läßt sich jedoch weder allein mit parteilicher Verantwortlichkeit noch mit materiellen und immateriellen Anreizen erklären. Hohe Einkommen und Prämien, wie sie etwa an westlicher Manager gezahlt werden, widersprechen nicht nur dem sozialistischen Gleichheitsprinzip, sondern dürften auch angesichts des unzureichenden Konsumgüterangebots nur begrenzte Anreizwirkungen haben. Allenfalls sog. „non-pecuniary-benefits" in Form von Dienstwagen, Wochenendhaus, Reisen ins nichtsozialistische Ausland u. ä.[56] können neben dem Karriereanreiz, dem Aufstieg innerhalb der Staats- und Parteihierarchie, eine gewisse Rolle spielen.

Eine generell gültige und vorherrschende Motivationsbasis ist dagegen — wie theoretische und empirische Untersuchungen auf dem Gebiet der Motivationsforschung zeigen — in der Erprobung und Überprüfung der eigenen Tüchtigkeit zu sehen[57]. Sie wird determiniert: erstens durch die individuellen kognitiven Fähigkeiten (Intelligenz, Kreativität, Erfahrung, Wissen), zweitens durch den Schwierigkeitsgrad der zu lösenden Aufgaben und drittens durch die Abgrenzung und Zurechenbarkeit des Leistungsergebnisses. Der Erfolg des leistungsmotivierten Handelns hängt von den jeweils realisierten Ordnungsbedingungen ab: von dem Freiraum für eigenverantwortliches Handeln, der Herausforderung zur Problemlösung und geeigneten Leistungsindikatoren. Wie sich gezeigt hat, ist die Herausforderung zur Aktivie-

---

[53] Vgl. Verantwortung (1979), S. 143. — In der noch recht jungen Motivationsforschung der marxistisch-leninistischen Soziologie geht es ausschließlich um den „gesellschaftlichen Charakter" der Motivation, ihre Determiniertheit durch die sozialistische Produktionsweise und deren Wirkung auf das Handeln der Angehörigen sozialer Gruppen. Vgl. *Speigner* (1980), S. 9 ff.

[54] „Von genereller Bedeutung ist die Zugehörigkeit der Kombinats- und Betriebsdirektoren zur Parteileitung." Verantwortung (1979), S. 39. — Bei einem im März 1980 durchgeführten „Erfahrungsaustausch" des Zentralkomitees der SED mit Generaldirektoren und Parteiorganisatoren der Kombinate ging es vor allem darum, „in den Inhalt der Parteibeschlüsse noch tiefer einzudringen". *Krömke* (1980), S. 570.

[55] Vgl. Verantwortung (1979), S. 152.

[56] Vgl. *Rentzsch* (1978), S. 112.

[57] Vgl. z. B. *McClelland* (1965); *Heckhausen* (1974).

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

rung der individuellen Fähigkeiten dann am größten, wenn die zu bewältigenden Aufgaben einen „mittleren" Schwierigkeitsgrad aufweisen, d. h. wenn sie weder sehr leicht noch unmöglich zu lösen sind[58].

Bezogen auf die Situation der Kombinatsdirektoren ist hiernach — ausgehend von den Intentionen der Reformkonzeption — festzustellen:

1. Hinsichtlich der Gestaltung des kombinatsinternen Produktionsprozesses ist ein relativ weitgehender Freiraum für eigenverantwortliches Handeln des Generaldirektors gegeben: Er kann nach Maßgabe der zentral vorgegebenen Planaufgaben das Produktionsprogramm entscheiden und mit Hilfe eigener Plankennziffern auf die Betriebe verbindlich aufschlüsseln; außerdem hat er die Möglichkeit, in den ständigen Beratungen mit dem Minister auf die Zielvorgaben Einfluß zu nehmen.
2. Da die Minister am Erfolg ihrer Kombinate interessiert sind, werden sie nicht nur politisch zuverlässige, sondern auch ökonomisch fähige Manager auswählen und die Zielvorgaben so festlegen, daß sie — bei hohem Anstrengungsaufwand der Kombinatsleitung — erfüllbar sind und somit eine Herausforderung zu leistungssteigerndem Verhalten bilden.
3. Anhand der Erfüllung oder Nichterfüllung der Zielvorgaben ist das Leistungsergebnis feststellbar und den Generaldirektoren — aufgrund des Prinzips der Einzelleitung und -verantwortung — unmittelbar zurechenbar.

Somit sind die Voraussetzungen für eine erhöhte Leistungsmotivation der Generaldirektoren gegeben, die zentralen Zielvorgaben zu erfüllen. Inwieweit damit zugleich eine Leistungssteigerung im Sinne einer Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Effizienz bewirkt wird, ist von der Art der Leistungsindikatoren, d. h. der Plankennziffern, abhängig (s. Punkt VI).

2. Neben der Leistungsmotivation ist für das Verhalten der Kombinatsdirektoren die Wirksamkeit der Kontrollen entscheidend. Die Kontrollaufgaben der Minister haben sich in zweifacher Weise verändert:

Bei der *Planausarbeitung* sind die Minister einerseits — durch die Beschränkung auf „Grundfragen" und Delegierung von Leitungsfunktionen — von detaillierten Planungs- und Bilanzierungsaufgaben entlastet und können sich insoweit stärker darauf konzentrieren, die relativ kleine Zahl der ihnen unterstellten Kombinatsdirektoren in den „ständigen

[58] Vgl. hierzu auch *Röpke* (1977), S. 367 ff.; *Röpke* (1980), S. 83 ff.; *Leipold* (1980), S. 42 ff.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Beratungen" hinsichtlich ihrer Planentwürfe sowie der Einhaltung der „Einheit von Plan, Bilanz und Vertrag" zu kontrollieren. Andererseits ist die Wirksamkeit dieser Kontrollen dadurch eingeschränkt, daß bei den vertikal strukturierten Kombinaten — im Gegensatz zu den horizontal (nach Branchen) gegliederten VVB — vielfach Vergleichsmaßstäbe hinsichtlich ihrer Leistungsmöglichkeiten fehlen. Nichtleistungsmotivierte Kombinatsdirektoren haben somit die Möglichkeit, bei den Planberatungen die zentralen Zielvorgaben im Interesse leicht erfüllbarer Aufgaben zu beeinflussen.

Das Hauptgewicht der Kontrollen wird folglich bei der *Realisierung* der Zielvorgaben liegen. Das bedeutet für die Generaldirektoren, daß mit den erweiterten Kompetenzen innerhalb der Kombinate die Kontrollen von außen (sowohl durch die übergeordneten Ministerien als auch durch „beigeordnete" Partei-, Gewerkschafts- und andere Kontrollorgane) intensiviert und verschärft werden[59]. Welche Wirkungen hiervon auf das Managerverhalten ausgehen, läßt sich mit Hilfe der von Leibenstein (1966) entwickelten „X-Efficiency-Theory" erklären; sie ist zwar primär auf innerbetriebliche Verhaltensweisen in marktwirtschaftlichen Unternehmen bezogen[60] — hierauf wird unter Punkt V. noch eingegangen —, berücksichtigt aber auch außerbetriebliche (ordnungsbedingte) Einflüsse auf das Managerverhalten: Je stärker der Druck von außen („environmental tightness") ist, um so mehr werden marktwirtschaftliche Manager zu unternehmerischen Aktivitäten („entrepreneurial activities") nach innen veranlaßt[61]. Das heißt: hoher Wettbewerbsdruck zwingt die Manager marktwirtschaftlicher Unternehmen zur Kostenreduzierung durch Verbesserung des Faktoreinsatzes, der technischen Verfahren, der Produktionsabläufe oder der internen Organisation, um vorhandene X-Ineffizienzen (die sich in der Differenz zwischen tatsächlichen und minimalen Produktionskosten zeigen) abzubauen. Der Druck von außen kann, insbesondere bei öffentlichen Unternehmen, auch durch bürokratische Kontrollen ausgeübt werden, die allerdings eine geringere kostensenkende Wirkung haben als Wettbewerbsdruck[62].

In bezug auf das Verhalten der Kombinatsdirektoren läßt die X-Effizienz-Theorie — unter Abwandlung der Ordnungsbedingungen — gewisse Analogieschlüsse zu: Durch die Intensivierung des äußeren Kon-

[59] Nach *Lindblom* (1980, S. 482) ist dies in einem autoritären Einparteiensystem im Falle einer Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen unerläßlich, um zu verhindern, daß sich die Manager zu „industriellen Zaren" entwickeln und eine „Dualität der Führung" entsteht.

[60] Weshalb Leibenstein sie im Unterschied zur neoklassischen Theorie der Unternehmung als „Micro-Micro Theory" (1979) bezeichnet.

[61] Vgl. ebenda, S. 489 f.

[62] Vgl. *Leibenstein* (1978 a), S. 171 ff., (1978 b), S. 332.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

trolldrucks werden leistungsmotivierte Generaldirektoren veranlaßt, ihren erweiterten Entscheidungs- und Handlungsspielraum zur kombinatsinternen Erhöhung der Effizienz im Sinne der Output-Maximierung und Input-Minimierung zu nutzen, um die zentralen Zielvorgaben so gut wie möglich zu erfüllen oder auch zu überbieten. Die von Leibenstein (neben den unternehmerischen Aktivitäten nach innen) ebenfalls berücksichtigten Abschirmungsaktivitäten der Manager („sheltering activities") gegen erhöhten Wettbewerbsdruck, die sich in Preis- und Mengenabsprachen, in der Bemühung um Subventionen, Handelsrestriktionen und dergleichen äußern, sind analog auch bei Kombinatsdirektoren möglich; sie werden sich jedoch eher bei der Abstimmung der Zielvorgaben als bei ihrer Realisierung äußern: Sofern mit kombinatsinternen Informations- und Kontrollproblemen zu rechnen ist (s. Punkt V.), werden die Kombinatsdirektoren versuchen, die zentralen Zielvorgaben zu reduzieren.

Nach den bisherigen Überlegungen ist jedoch sowohl von der Leistungsmotivation als auch von den Kontrollwirkungen her zu erwarten, daß die Kombinatsdirektoren ihren erweiterten Entscheidungs- und Handlungsspielraum gemäß ihrer Doppelfunktion als „Beauftragte der Minister" und „sozialistische Manager" nutzen werden und die Kombinatsbildung insoweit einen Effizienzgewinn verspricht[63]. Ob dieser potentielle Effizienzgewinn wirksam werden kann, läßt sich erst nach der folgenden Analyse der betrieblichen Verhaltensweisen beurteilen.

## V. Wirkungen der Konzentration auf die Verhaltensweisen in den Kombinatsbetrieben

Die Effizienz der Kombinatsleistungen und -ergebnisse hängt nicht nur von den Managerfähigkeiten und -möglichkeiten der Generaldirektoren ab, sondern auch von der kombinatsinternen Organisation, den betrieblichen Anreiz- und Kontrollsystemen und deren Wirkungen auf das Verhalten der Betriebsleiter und Beschäftigten. Wie eingangs (S. 74) erwähnt, werden die Betriebe im Rahmen des zweistufigen Leitungssystems als „integrierter Bestandteil einer umfassenderen Wirtschaftseinheit" angesehen; von daher ergeben sich — unabhängig von ihrer formalen Selbständigkeit — ihre tatsächlichen Rechte und Pflichten. Die

[63] Als beispielhaft werden in der DDR-Presse die Leistungen des Kombinats Robotron Leipzig (70 000 Beschäftigte, Jahresumsatz 1979: 6 Mrd. M) hervorgehoben. Der Generaldirektor dieses Kombinats, Prof. Dr. Wolfgang *Sieber* (1980, S. 11), weist in einem ausführlichen Bericht u. a. darauf hin, daß in den Jahren 1978/79 durch Rationalisierung, vor allem durch Veränderung der Organisation, 1715 Arbeitsplätze „stellenwirksam" eingespart wurden. Allerdings gibt es in der DDR-Presse auch genügend Hinweise auf weniger effizient arbeitende Kombinate.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

weitgehenden Eingriffsmöglichkeiten der Generaldirektoren hinsichtlich der Verfügung über betriebliche Ressourcen, der Verwendung von erwirtschafteten Mitteln (durch die Zentralisierung betrieblicher Fonds bei der Kombinatsleitung) und der zwischenbetrieblichen Beziehungen bedeuten de facto eine ökonomische „Entmachtung" der Betriebsleiter, die sich auf deren Leistungsmotivation zweifellos negativ auswirken wird. Mit welchen Verhaltensweisen hiernach zu rechnen ist, läßt sich mit Hilfe der bereits erwähnten X-Effizienz-Theorie erklären.

Ebensowenig, wie nach Leibenstein von dem „Spezialfall" des vollkommenen Wettbewerbs und dem hiervon ausgehenden Druck auf marktwirtschaftliche Unternehmen zur Kostenminimierung ausgegangen werden kann[64], ist bei der Planausarbeitung in den Kombinaten zu unterstellen, daß die Planvorgaben für die Betriebe vollkommen detailliert aufgeschlüsselt und (nach dem Kriterium gesamtwirtschaftlicher Knappheitsgrade) koordiniert sind. Dies eröffnet in beiden Systemen entsprechende Verhaltensspielräume bzw. „Trägheitsbereiche" für die Manager und damit die Möglichkeit zu „Abschirmungsaktivitäten" gegen den „Druck von außen"[65]. In welchem Ausmaß die Trägheitsbereiche zu Abschirmungsaktivitäten nach Maßgabe individuell gewählter Rationalitäten genutzt werden, hängt einmal von der persönlichen Einstellung des einzelnen, d. h. dem Verhältnis von „responsibility standards" und „unconstrained behavior", und zum anderen von der Stärke des externen Drucks ab. Leibenstein wählt als Indikator dieses externen Drucks die Höhe der Wettbewerbspreise bei gegebenen Kosten — unter bewußter Ausklammerung anderer wichtiger Faktoren der „environmental tightness as a more general concept than degree of competition"[66]. Hiernach läßt sich — wesentlich verkürzt — feststellen: Je niedriger die Wettbewerbspreise bei gegebenen Kosten sind, um so stärker ist der Druck auf die Manager, erstens unternehmerische Aktivitäten *innerhalb* der Firma zur Kostenreduzierung zu entfalten und zugleich zweitens, diesen Druck durch Abschirmungsaktivitäten *außerhalb* der Firma, z. B. durch Preis- und Mengenabsprachen, abzuwehren; je höher die Erlös-Kosten-Spanne ist, um so geringer ist der externe Druck, d. h. der Manager kann innerhalb der Firma in Trägheitsbereiche ausweichen bzw. sie tolerieren, was höhere Kosten verursacht.

Analog hierzu kann (unter Ausklammerung anderer Faktoren) als Indikator des externen Drucks auf die Kombinatsbetriebe die Höhe der Planvorgaben im Vergleich zum Ist-Ergebnis des Vorjahres verwendet

---

[64] Vgl. *Leibenstein* (1979), S. 490.

[65] Ebenda, S. 484 ff.; Leibenstein spricht in diesem Zusammenhang von „inert areas", „sheltering activities" bzw. „environmental tightness".

[66] Ebenda, S. 489.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

werden: Relativ niedrige Planvorgaben (im Vergleich zu den Leistungsmöglichkeiten) üben erstens einen geringen Druck auf die Betriebsleiter aus, Abschirmungsaktivitäten nach außen, d. h. bei der *Planausarbeitung*, zu entfalten, während nach innen, d. h. bei der *Planverwirklichung*, dennoch hohe „unternehmerische" Aktivitäten[67] notwendig sind, wie anhand des Verhaltens der Beschäftigten noch gezeigt wird. Bei relativ *hohen* Planvorgaben wird (im Gegensatz zu hohen Erlös-Kosten-Spannen bei marktwirtschaftlichem Wettbewerb) der Druck auf die Betriebe nicht geringer, sondern stärker, und zwar in beiden Richtungen: Erstens wächst bei der *Planausarbeitung* die Neigung, diesem Druck durch Abschirmungsaktivitäten nach außen (bzw. oben) auszuweichen, d. h. die Betriebsleiter werden versuchen, durch Fehlinformationen über den möglichen Output und den nötigen Input die Planvorgaben zu reduzieren. Zweitens sind bei der *Planverwirklichung* größere „unternehmerische" Aktivitäten nach innen notwendig, um die hohen Planauflagen erfüllen zu können.

Da die Planvorgaben gegenüber dem Vorjahr prinzipiell erhöht werden, ist bei der *Planausarbeitung* — ceteris paribus — nach wie vor mit „weichen" Plänen zu rechnen; dies um so mehr, je negativer sich die „Entmachtung" der Betriebsleiter auf deren persönliches Engagement auswirkt und je stärker die betriebsinternen Abschirmungsaktivitäten der Beschäftigten sind. Infolgedessen wird die Neigung zu „weichen" Plänen eher zu- als abnehmen. Durch den Zusammenschluß vertikaler Produktionsstufen innerhalb des Kombinats könnte sich hier außerdem eine „free-rider-Situation" ergeben, da sich „weiche" Pläne von Stufe zu Stufe in geringeren Planvorgaben niederschlagen.

Bei der *Planverwirklichung* werden die Betriebsleiter in jedem Fall versuchen, durch „unternehmerische" Aktivitäten für Planerfüllung zu sorgen, auch dann, wenn es ihnen gelungen ist, die Planvorgaben zu reduzieren. Hatten sie hierbei weniger Erfolg, werden die Aktivitäten hinsichtlich der Planerfüllung entsprechend größer sein, um den Druck von außen möglichst durch Druck nach innen, also auf die Beschäftigten, zu kompensieren.

Es bleibt zu fragen, mit welchen Verhaltensweisen der *Beschäftigten* die Betriebsleiter zu rechnen haben. Nach der X-Effizienz-Theorie werden die Beschäftigten — ebenso wie die Betriebsleiter gegenüber dem Generaldirektor — versuchen, sich dem Leistungsdruck durch Ausweichen in innerbetriebliche Trägheitsbereiche zu entziehen. Diese

---

[67] Möglichkeiten zu „unternehmerischem" im Sinne von innovatorischem Verhalten der Betriebsleiter im Kombinat sind allenfalls im Bereich der „second or illegal economy" (Grossman, 1979) gegeben, worauf hier nicht näher eingegangen werden kann.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bemühungen der Beschäftigten, ihre Leistungen nach eigenem Ermessen zu bestimmen, werden nach Leibenstein von vier Basisvariablen ihres Handelns determiniert: von Art, Tempo, Qualität und zeitlicher Abfolge ihrer Tätigkeit[68]. Hiernach wählen die Beschäftigten gemäß ihrer „selective rationality" ihre jeweiligen „Leistungspositionen", die insgesamt das Ausmaß der Trägheitsbereiche im Betrieb ausmachen. Der Erfolg ihrer Bemühungen ist abhängig von vertikalen und horizontalen Beschränkungen im Rahmen der innerbetrieblichen Organisation, in der aufgrund der individuellen Leistungsbestimmung eine Tendenz zur Desorganisation besteht: „We visualize the firm as an arena in which management struggles against the latent entropy force inherent in the organization and in effort discretion[69]." Der Ausgang dieses „Gefechts" bestimmt den Grad der innerbetrieblichen X-Ineffizienzen und damit die Höhe des Mehrbetrags der tatsächlichen gegenüber den minimalen Kosten. *Je weniger diese Kostendifferenz den Beschäftigten angelastet werden kann und je leichter sie nach außen (auf den Staat oder die Konsumenten) abwälzbar ist, um so größer ist der Grad der X-Ineffizienz in den Betrieben.* Diese Basisthese der X-Effizienz-Theorie[70] läßt sich nach Leibenstein nicht nur auf Betriebe unter Wettbewerbsbedingungen, sondern ebenso auf Monopole, den öffentlichen Dienstleistungssektor wie auch auf staatliche Betriebe anwenden; sie kann insoweit als systemindifferent gelten.

Bezogen auf die Kombinatsbetriebe der DDR ist festzustellen, daß die organisatorische Entropie vielfach beträchtlich sein muß und die Bemühungen der Beschäftigten, in Trägheitsbereiche auszuweichen, offensichtlich von Erfolg gekrönt sind. Sowohl die wiederholten Hinweise auf nichterfüllte Pläne als auch die permanenten innerbetrieblichen Aktionen („Sozialistischer Wettbewerb", „Neuererbewegung" u. ä.[71]) von Partei und Gewerkschaften zur Verbesserung der „sozialistischen Arbeitsdisziplin" lassen auf einen relativ hohen Grad vorhandener X-Ineffizienzen schließen. Die persönliche Einstellung der Beschäftigten scheint demnach weniger von Verantwortlichkeit und „sozialistischem Bewußtsein" als vielmehr von „unconstrained behavior" geprägt zu sein, zumal das Ausweichen in Trägheitsbereiche durch das garantierte „Recht auf Arbeit" erleichtert wird: Der Verlust des Arbeitsplatzes droht selbst dann nicht, wenn ein solches Verhalten im Einzelfall nachweisbar ist.

---

[68] Vgl. *Leibenstein* (1979), S. 485 ff.

[69] Ebenda, S. 488.

[70] Vgl. *Leibenstein* (1978 b), S. 331.

[71] Hierbei geht es um die Entfaltung „vielfältiger Initiativen zur Erfüllung und Übererfüllung der Planaufgaben": um die Erschließung von Leistungsreserven und die Übernahme von Verpflichtungen zur Erhöhung der Produktion, Steigerung der Arbeitsproduktivität, Senkung des Materialverbrauchs usw. Vgl. Politische Ökonomie (1975), S. 558.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auch von den Prämienanreizen dürften nur begrenzte stimulierende Wirkungen ausgehen, und zwar sowohl wegen der nach wie vor begrenzten Prämienhöhe (pro Jahr ein Drittel bis maximal zum Zweifachen des durchschnittlichen Monatsverdienstes[72]) als auch wegen des unzureichenden Konsumgüterangebots.

Da kaum anzunehmen ist, daß sich das Verhalten der Beschäftigten durch die Kombinatsbildung verändert hat, werden die systemtypischen Ineffizienzen in den Betrieben keineswegs geringer. Die Betriebsleiter befinden sich folglich in der fatalen Lage, an zwei Fronten kämpfen zu müssen: gegen die „unternehmerischen" Aktivitäten der Generaldirektoren ebenso wie gegen die Abschirmungsaktivitäten der Beschäftigten. Aufgrund ihrer „Entmachtung" ist zu vermuten, daß sie sich in diesem Kampf eher mit den Beschäftigten als mit der Kombinatsleitung verbünden werden. Das bedeutet: sie werden in noch stärkerem Maße als bisher versuchen, durch Fehlinformationen nach oben die tatsächlichen Leistungsmöglichkeiten zu verschleiern und die Kosten der betrieblichen Ineffizienzen durch erhöhte Mittelzuweisungen zu decken. So weist Friedrich auf die drohende Gefahr hin, „daß die Kombinatsbetriebe ihre ‚eigene Strategie' verfolgen und dementsprechend ‚zentrifugale Kräfte' in der Leitung wirksam werden"[73].

Abschließend läßt sich somit feststellen: Das Mehr an „unternehmerischem" Potential zur Leistungssteigerung, das auf der Ebene der Generaldirektoren durch die Kombinatsbildung mobilisiert wird (*Effizienzgewinn),* dürfte durch ein Mehr an Abschirmungspotential zur Leistungsverschleierung oder -verhinderung in den Kombinatsbetrieben (*Effizienzverlust*) aufgezehrt werden.

## VI. Abschließende Bewertung

Die bereits zitierte „Affinität zwischen Zentralverwaltungswirtschaft und Großbetrieb" (S. 79) hat in der DDR — wie auch in anderen sozialistischen Ländern[74] — dazu geführt, daß nach dem Vorbild der sowjetischen Wirtschaftsvereinigungen[75] möglichst große Produktionseinheiten geschaffen wurden. Ausgehend von der Annahme, daß Großbetriebe leichter anzuleiten und zu kontrollieren seien, galt als „bestimmendes Merkmal" der Kombinatsbildung die Errichtung von Großbetrieben[76].

[72] Vgl. *Knauff* (1979), S. 151.

[73] *Friedrich* (1980), S. 784. Er weist ferner auf die Tatsache hin, „daß eine Anzahl von Kombinatsbetrieben ... noch weitgehend so arbeitet wie in ihrem alten Unterstellungsverhältnis und auch das Informationssystem überwiegend ‚betriebsbezogen' organisiert ist ..." (S. 480).

[74] Vgl. *Leipold* (in diesem Band), S. 58.

[75] Vgl. *Bohnet / Penkaitis* (1976), S. 40 ff.

[76] Vgl. *Friedrich* (1980), S. 783; *Kuciak* (1980), S. 1378.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auch für die „weitere Spezialisierung und Konzentration der Produktion" gilt nach Kuciak (1980, S. 1378), daß „die Größe der Kombinatsbetriebe zu(nimmt), während ihre Anzahl zurückgeht". Daß der Konzentrationsprozeß von vorwiegend technischen Kriterien bestimmt war und ist[77] und nicht auf theoretischen Erwägungen zur Frage der „economies of scale" beruht, ist darauf zurückzuführen, daß es in der „Politischen Ökonomie des Sozialismus" keine leistungsfähige Konzentrationstheorie gibt, worauf Cherkovets (1980, S. 8) in aller Deutlichkeit hinweist: „It should be emphasized that the technological production approach is still not sufficient for the economic determination of the enterprise. . . . There is also a need for scientific and practical search for the optimal sizes of associations for various branches of industry."

Auch empirisch läßt sich die These, daß der Großbetrieb aufgrund des „Vergesellschaftungsprozesses" generelle Vorteile für die sozialistische Großproduktion biete[78], nur schwerlich belegen. Ein Vergleich der Betriebsgrößen hinsichtlich der Arbeitsproduktivität — deren Steigerung eines der Hauptziele der DDR-Wirtschaftspolitik ist — zeigt zumindest für frühere Jahre, daß in den einzelnen Industriezweigen ganz unterschiedliche Betriebsgrößengruppen die höchste Arbeitsproduktivität (industrielle Bruttoproduktion im Verhältnis zur Zahl der Arbeiter und Angestellten) aufwiesen (s. Seite 91)[79]. Gemessen hieran ergibt sich folglich ein Widerspruch zwischen dem Ziel der Arbeitsproduktivitätssteigerung und dem generellen Trend zu Großbetrieben. So wird von einigen DDR-Autoren bereits vor diesem Trend gewarnt: „Die weitere Konzentration und Spezialisierung der Produktion darf keinesfalls als ausschließliche Orientierung auf die Bildung von Großbetrieben angesehen werden . . .[80]"

Ein weiteres Theoriedefizit der sozialistischen Wirtschaftswissenschaft zeigt sich in der fehlenden Fundierung der Reformkonzeption durch eine empirisch auch nur annähernd gesicherte Theorie des Managerverhaltens. Daß die am Marxschen Menschenbild orientierte Verhaltensannahme, die das Eigennutzstreben negiert, nicht ausreicht, läßt die Forderung Abalkins (1979, S. 70) erkennen, die vordringlichste Aufgabe der Wirtschaftswissenschaft bestehe heute darin, die Bedingungen zu erarbeiten, die einen Wandel in der Einstellung und Motivation von Managern begünstigen.

---

[77] Da die Zuordnung der Betriebe zu den Kombinaten von den Ministerien entschieden wurde, waren hierbei sicherlich auch machtpolitische Kompromisse maßgebend.

[78] Vgl. *Kaden* (1979), S. 28 ff.

[79] Den Hinweis hierauf und die Berechnung der Zahlen anhand der Statistischen Jahrbücher der DDR verdanke ich Herrn Willy *Behrendt,* Augsburg.

[80] *Friedrich* (1980), S. 783; vgl. auch *Kuciak* (1980), S. 1378.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

**Arbeitsproduktivität nach Betriebsgrößen in der Industrie der DDR**
(in Tausend Mark)

| Betriebsgrößengruppen nach Zahl der Arbeiter und Angestellten (ohne Lehrl.) | Industrie 1975 insgesamt | Industriezweige 1975 (ohne Wasserwirtschaft) | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Energie, Brennstoffe | Chemische Industrie | Metallurgie | Baumaterialien | Maschinen- und Fahrzeugbau | Elektrotechnik, Elektronik, Gerätebau | Leichtindustrie (ohne Textil) | Textilindustrie | Lebensmittelindustrie |
| bis 100 | 64,5 | 44,5 | **124,3** | **141,7** | 38,3 | 53,9 | 44,9 | **52,8** | 41,4 | 153,5 |
| 101— 1 000 | 66,4 | **160,3** | 90,8 | 102,5 | 42,8 | 53,1 | **53,7** | 45,3 | 37,1 | 172,5 |
| 1 001— 2 500 | 63,5 | 83,6 | 83,3 | 126,2 | 42,2 | 49,8 | 51,9 | 49,6 | 54,6 | 134,5 |
| 2 501— 5 000 | 66,4 | 118,7 | 84,1 | 92,6 | **80,1** | 51,4 | 46,2 | 23,6 | **57,2** | **208,2** |
| 5 001—10 000 | **83,5** | 89,6 | 105,9 | 137,4 | — | **67,8** | 45,3 | — | 54,9 | — |
| 10 001—20 000* | 59,5 | 47,1 | 80,6 | 67,1 | — | 57,2 | 34,3 | — | 51,2 | — |
| über 20 000 | 63,9 | | | | | | | | | |

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Industrielle Bruttoproduktion (zu konstanten Planpreisen)}}{\text{Arbeiter und Angestellte (ohne Lehrlinge)}}$$

Errechnet nach Angaben des Statistischen Jahrbuchs der DDR (1977), S. 120 f., (1978), S. 110, (1979), S. 110—115. Für die Jahre nach 1975 fehlt eine entsprechende Aufgliederung nach Industriezweigen.

* Für Industriezweige: über 10 000.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Übergang zum zweistufigen Leitungssystem kann zwar unter organisationstheoretischen Erwägungen zu einer Verbesserung der Entscheidungs- und Informationsstruktur zwischen Ministerien und Kombinatsdirektoren führen; ein wesentlicher Mangel besteht indessen nach wie vor im Anreizsystem: in der unzureichenden Stimulierung der Kombinatsbetriebe zur qualitativen Leistungssteigerung aufgrund des vorwiegend produktions- und nicht absatzorientierten Kennziffernsystems. Die gegenwärtig angewandten Hauptkennziffern „Warenproduktion" und „Nettoproduktion" (Eigenleistung) sind — wie Dorn (1979, S. 13) betont — weder für eine betriebliche noch für eine volkswirtschaftliche Effektivitätsermittlung und -bewertung geeignet. Auch Abalkin (1979, S. 69 f.) weist darauf hin, daß Effektivität und Qualität nur erreicht werden können, wenn es gelinge, die Tradition des rein quantitativen „volume approach" zu überwinden. Hierin liege die Ursache für die „Knechtschaft der Trägheit" in den Betrieben: „The power of inertia is ... manifested in a tolerant conciliatory attitude toward the low quality of many commodities, the mismanagement of material resources, losses of working time, interruptions in supply, the systematic failure to meet construction deadlines, and cost overruns in construction."

In den derzeitigen Diskussionen über den Wirtschafts- und Funktionsmechanismus und die „allgemein-theoretischen Grundlagen der Wissenschaft von der planmäßigen Leitung der sozialistischen Ökonomik"[81] werden systemimmanente Ordnungsprobleme angesprochen, die seit vielen Jahren Ursache der mangelnden Effizienz sind, in der sozialistischen Wirtschaftstheorie aber nach *Wolf* (1980, S. 31) erst noch zu lösen sind. Wie die hier vorgenommene Analyse gezeigt hat, kann die Anwendung westlicher Theorien gewisse Erklärungsansätze liefern. Insbesondere hinsichtlich der betrieblichen Verhaltensweisen könnte man sich auf die Leibensteinsche X-Effizienz-Theorie stützen (wie das vorstehende Zitat von Abalkin nahelegt), da betriebsinterne Ineffizienzen als systemindifferenter Sachverhalt — gemäß dem zweiten Aspekt des „Wirtschaftlichen Prinzips" — anzusehen sind. Allerdings hängt das Ausmaß dieser Ineffizienzen von der Gesamtheit der jeweils realisierten Ordnungsbedingungen und den hieraus resultierenden Anreiz- und Kontrollsystemen ab. Die Veränderung der industriellen Organisationsstruktur mittels der Kombinatsbildung kann zwar, wie gezeigt wurde, zu Verbesserungen des Kontrollsystems führen; solange jedoch das Anreizsystem die Betriebe nach wie vor zur Erhöhung der Bruttopro-

[81] *Wolf* (1980), S. 31 ff.; vgl. auch *Bor* (1980), S. 41, sowie weitere Beiträge einer „Internationalen Wissenschaftlichen Konferenz zum Thema: Die ökonomischen Gesetze des Sozialismus — Methodologische Probleme ihrer Darstellung", die in der Wissenschaftlichen Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie Berlin (1980), Heft 4, veröffentlicht wurden.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

duktion stimuliert und es vorwiegend — gemäß der Devise von 1980 — darum geht, den Plan „mit zwei Tagesproduktionen zu überbieten"[82], wird das Ausmaß der betrieblichen Ineffizienzen ein ungelöstes Problem des „Wirtschaftsmechanismus" bleiben.

Ob sich die aus dem Anreizsystem ergebenden Verlustquellen mit Hilfe des „komplexen" und straff organisierten Kontrollsystems[83] in Grenzen halten lassen, ist äußerst fraglich, selbst wenn der Volkswirtschaftsplan 1980 im Gegensatz zu den Vorjahren erfüllt und teilweise übererfüllt wurde[84]. Die nach wie vor vorhandenen Funktionsmängel des „Wirtschaftsmechanismus" lassen vielmehr darauf schließen, daß die Reorganisation des Leitungssystems mittels der Kombinatsbildung nicht ausreicht, um die damit intendierte Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Effizienz zu erzielen. Will man diesem Ziel näherkommen, ist es nur eine Frage der Zeit, wann der „Zyklus der Reformen" durch erneute ordnungspolitische Experimente fortgesetzt wird.

## Literaturverzeichnis

*Abalkin*, L. I. (1979), The Urgent Need for Improvement in the Economic Mechanism, in: Problems of Economics, XXII (1979), No. 4, pp. 55—70.

*Beyer*, A. (1972), Die Reformpolitik der DDR in den Parteibeschlüssen, in: L. Bress / K. P. Hensel u. a., Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment, Frankfurt 1972, S. 107—148.

Bilanzierungsverordnung (1980), „Verordnung über die Material-, Ausrüstungs- und Konsumgüterbilanzierung" vom 15. 11. 1979, in: Gesetzblatt der DDR, Teil I (1980), Nr. 1, S. 1—15.

*Blattner*, N. (1977), Volkswirtschaftliche Theorie der Firma, Berlin / Heidelberg / New York 1977.

*Bohnet*, A. / *Penkaitis*, N. (1976), Konzentrations- und Zentralisierungstendenzen in der neuesten Industriereformetappe der Sowjetunion, in: Zeitschrift für Organisation, 45 (1976), H. 1, S. 39—45.

*Bor*, M. Z. (1980), Mechanismus der Wirtschaft und Wirtschaftsmechanismus, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie Berlin (DDR), 25 (1980), H. 4, S. 41—42.

*Buch*, H. / *Schramm*, L. (1980), Die Stellung des Kombinats und der Kombinatsbetriebe, in: Wirtschaftsrecht (DDR), 11 (1980), H. 1, S. 4—7.

*Burian*, W. (1978), Überlegungen zur Stellung und Weiterentwicklung der Zweigleitung im Leitungssystem der sozialistischen Industrie der DDR, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie Berlin (DDR), 23 (1978), H. 3, S. 98—111.

*Chandler* Jr., A. D. (1962), Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. / London 1962.

---

[82] Vgl. Direktive (1980), S. 3.

[83] Vgl. Verantwortung (1979), S. 106 f.

[84] Vgl. *Cornelsen* (1980), S. 41.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

— (1977), The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, Mass. / London 1977.

*Cherkovets,* V. (1980), The Enterprise in the System of Socialist Social Production, in: Problems of Economics, XXII (1980), No. 10, pp. 3—21.

*Coase,* R. H. (1937), The Nature of the Firm, repr. in: G. J. Stigler / K. E. Boulding (eds.), Readings in Price Theory, 2nd impr., London 1956, pp. 331—351.

*Cornelsen,* D. (1980), Bilanz des Fünfjahrplans 1976 bis 1980 — Planvollzug unter veränderten Preisrelationen, in: FS-Analysen, hrsg. v. Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen Berlin, (1980), H. 5, S. 41—54.

Direktive (1980), „Gemeinsame Direktive des Politbüros des Zentralkomitees der SED, des Ministerrates der DDR und des Bundesvorstandes des FDGB zur Ausarbeitung des Volkswirtschaftsplanes 1981 und der eingehenden Beratungen seiner Ziele und Aufgaben mit den Werktätigen", in: Tribüne (DDR) vom 8. 7. 1980, S. 3—4.

*Dorn,* S. (1979), Kombinatsbildung und Effektivität, in: s. „Ökonomische Probleme . . .", Teil 2, S. 3—14.

*Erdmann,* K. / *Melzer,* M. (1980), Die neue Kombinatsverordnung in der DDR, in: Deutschland Archiv, 13 (1980), H. 9, S. 929—942, H. 10, S. 1046—1062.

Finanzierungsrichtlinie (1979), „Finanzierungsrichtlinie für die volkseigene Wirtschaft" vom 21. 8. 1979, in: Gesetzblatt der DDR, Teil I (1979), Nr. 28, S. 253—263.

*Friedrich,* G. (1980), Leitung und Planung in Kombinaten und Betrieben — Erfahrungen und Verallgemeinerungen, in: Wirtschaftswissenschaft (DDR), 28 (1980), Nr. 7, S. 769—787.

*Gabler,* U. / *Wichler,* E. (1979), Produktionsprogramme als Mittel der Leitung und Planung einer bedarfsgerechten und effektiven Produktion in Kombinaten und Betrieben, in: Wirtschaftswissenschaft (DDR), 27 (1979), H. 5, S. 556—568.

*Grossman,* G. (1979), Notes on the Illegal Private Economy and Corruption, in: Soviet Economy in a Time of Change, Congress of the United States, Joint Economic Committee, Vol. 1 (1979), pp. 834—855.

Grundfragen (1979), Grundfragen der sozialistischen Wirtschaftsführung, hrsg. v. Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED, Berlin (O.) 1979.

*Haendcke-Hoppe,* M. (1980), Umbau des Außenhandelsapparates ein Erfolgskonzept? in: FS-Analysen, hrsg. v. Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen Berlin, (1980), H. 6, S. 75—93.

*Haffner,* F. (1978), Systemkonträre Beziehungen in der sowjetischen Planwirtschaft. Ein Beitrag zur Theorie der mixed economy, Berlin 1978.

*Hamel,* H. (1975), Sozialistische Marktwirtschaft in der DDR? Hinwendung und Abkehr, in: H. Leipold (Hrsg.), Sozialistische Marktwirtschaften, München 1975, S. 72—103.

*Hamel,* H. / *Leipold,* H. (1979), Handlungsspielräume und Unternehmerqualitäten von Managern unter alternativen Ordnungsbedingungen, in: Deutschland Archiv, 12 (1979), Sonderheft „30 Jahre DDR", S. 175—187.

*Hayek,* F. A. (1963), Arten der Ordnung, in: ORDO, XIV (1963), S. 3—20.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Heckhausen,* H. (1974), Leistung und Chancengleichheit, Göttingen 1974.

*Hensel,* K. P. (1967), Sind die Wirtschaftsordnungen der sowjetischen Länder auf dem Wege zur Marktwirtschaft? In: Der Osten auf dem Wege zur Marktwirtschaft? Berlin 1967, S. 73—86.

— (1968), Die sozialistische Marktwirtschaft in der Tschechoslowakei, Stuttgart 1968.

— (1972), Zyklus der Reformen in der DDR, in: L. Bress / K. P. Hensel u. a., Wirtschaftssysteme des Sozialismus im Experiment, Frankfurt 1972, S. 149—169.

*Heuer,* U.-J. / *Strassmann,* G. (1979), Rechtsfragen der Kombinatsentwicklung, in: Neue Justiz (DDR), 33 (1979), H. 7, S. 290—293.

*Hieke,* M. / *Müller,* W. (1980), Die Verantwortung des Kombinats für die Planung der kombinatsinternen Produktionskooperation, in: Wirtschaftsrecht (DDR), 11 (1980), H. 2, S. 99—101.

*Hoß,* O. / *Köhler,* O. / *Neumann,* H. (1977), Stärkere Ausrichtung der wirtschaftlichen Rechnungsführung auf die qualitativen Faktoren des Wirtschaftswachstums, in: Wirtschaftswissenschaft (DDR), 25 (1977), Nr. 12, S. 1722—1732.

*Kaden,* J. (1979), Vergesellschaftungsprozeß und Kombinatsbildung, in: s. „Ökonomische Probleme . . .", Teil 1, S. 27—38.

*Knauff,* R. (1979), Die Funktionsmechanismen der Wirtschaftssysteme, in: H. Hamel (Hrsg.), Bundesrepublik Deutschland — DDR. Die Wirtschaftssysteme, 3. Aufl., München 1979, S. 93—169.

*Krömke,* C. (1980), Der sozialistische Leiter und sein gesellschaftlicher Auftrag, in: Einheit (DDR), 35 (1980), H. 6, S. 569—575.

KVO — Kombinatsverordnung (1979), „Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatsbetriebe und volkseigenen Betriebe" vom 8. 11. 1979, in: Gesetzblatt der DDR, Teil I (1979), Nr. 38, S. 355—366.

*Leibenstein,* H. (1966), Allocative Efficiency vs. X-Efficiency, in: American Economic Review, 56 (1966), No. 3, pp. 392—415.

— (1978 a), General X-Efficiency Theory and Economic Development, New York / London / Toronto 1978.

— (1978 b), On the Basic Proposition of X-Efficiency Theory, in: American Economic Review, 68 (1978), No. 2, pp. 328—334.

— (1979), A Branch of Economics is Missing: Micro-Micro Theory, in: Journal of Economic Literature, XVII (1979), June, pp. 477—502.

*Leipold,* H. (1980), Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme im Vergleich, 2. Aufl., Stuttgart 1980.

*Lenin,* W. I. (1960), Werke, Band 27, Berlin (O.) 1960.

*Lindblom,* Ch. E. (1980), Jenseits von Markt und Staat. Eine Kritik der politischen und ökonomischen Systeme, Stuttgart 1980.

*Marris,* R. / *Mueller,* D. C. (1980), The Corporation, Competition and the Invisible Hand, in: Journal of Economic Literature, XVIII (1980), No. 1, pp. 32—63.

*McClelland,* D. C. (1965), Die Leistungsgesellschaft, Stuttgart 1965.

*Melzer,* M. / *Scherzinger,* A. / *Schwartau,* C. (1979), Wird das Wirtschaftssystem der DDR durch vermehrte Kombinatsbildung effizienter? in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, (1979), H. 4, S. 365—391.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Monsen* Jr., R. J. / *Downs*, A. (1965), A Theory of Large Managerial Firms, in: Journal of Political Economy, 73 (1965), pp. 221—236.

Ökonomische Probleme der Bildung und Tätigkeit großer Wirtschaftsorganisationen in der VR Polen und der volkseigenen Kombinate in der DDR, Teil 1 und 2, Referate des IV. gemeinsamen wissenschaftlichen Symposiums der Ökonomischen Akademie „Oskar Lange" Wrocław und des Wissenschaftsbereiches Politische Ökonomie der Sektion Sozialistische Betriebswirtschaft an der Technischen Universität Dresden vom 5. und 6. 12. 1979 in Dresden, Dresden 1979 (vervielf. Manuskr.).

*Panzer*, W. (1980), Das Verwaltungsrechtslehrbuch und der Gegenstand des Wirtschaftsrechts, in: Wirtschaftsrecht (DDR), 11 (1980), H. 1, S. 22—25.

*Pflicke*, G. (1980), Konsequenzen aus der Bildung großer Industriekombinate für die Entwicklung des Wirtschaftsrechts, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie Berlin (DDR), 25 (1980), H. 3, S. 37—41.

PO — Planungsordnung (1980), „Anordnung über die Ordnung der Planung der Volkswirtschaft der DDR 1981 bis 1985" vom 28. 11. 1979, in: Gesetzblatt der DDR, (1980), Sonderdruck Nr. 1020 a.

Politische Ökonomie (1975), Politische Ökonomie des Kapitalismus und des Sozialismus, 2. Aufl., Berlin (O.) 1975.

*Rentzsch*, H.-P. (1978), Immer unter Kontrolle. Manager in der DDR, in: Management, (1978), H. 9, S. 106—112.

Richtlinie (1963), „Richtlinie für das neue ökonomische System der Planung und Leitung der Volkswirtschaft" vom 11. 7. 1963, in: Gesetzblatt der DDR, Teil II (1963), Nr. 64, S. 453—498.

*Röpke*, J. (1977), Die Strategie der Innovation, Tübingen 1977.

— (1980), Weltwirtschaftliche Arbeitsteilung bei internationalem Kompetenzgefälle: Eine entwicklungstheoretische Analyse der Wirkung von Freihandel und Protektionismus auf Außenhandel und wirtschaftliche Entwicklung, in: A. Schüller / U. Wagner (Hrsg.), Außenwirtschaftspolitik und Stabilisierung von Wirtschaftssystemen, Stuttgart 1980, S. 81—97.

*Röse*, G. (1980), Zu Rechtsvorschriften der Planung und Bilanzierung für den Zeitraum 1981 bis 1985, in: Wirtschaftsrecht (DDR) 11 (1980), H. 1, S. 16—19.

*Sandler*, T. / *Cauley*, J. (1980), A Hierarchical Theory of the Firm, in: Scottish Journal of Political Economy, 27 (1980), No. 1, pp. 17—29.

*Schenk*, K.-E. (1978), Ökonomische Theorie der bürokratisch organisierten Produktion, in: E. Helmstädter (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in den Wirtschaftswissenschaften, Berlin 1978, S. 591—608.

*Schille*, K. (1979), Zur Entwicklung der Wirtschafts- und Leitungsorganisation in Industriekombinaten, in: s. „Ökonomische Probleme . . .", Teil 1, S. 13—26.

*Schmidt*, E. (1980), Zur Leitung des Kombinats und der Kombinatsbetriebe, in: Wirtschaftsrecht (DDR), 11 (1980), H. 1, S. 11—13.

*Schulz*, H.-D. (1980), Die DDR hat Opfer zu bringen, in: Deutschland Archiv, 13 (1980), H. 7, S. 673—676.

*Sieber*, W. (1980), Robotron rationalisiert, in: Die Wirtschaft (DDR), 35 (1980), Nr. 7, S. 9—12.

*Speigner*, W. (1980), Vom Motiv zum Handeln. Gedanken zur soziologischen Motivationsanalyse, Berlin (O.) 1980.

Statistisches Jahrbuch der DDR, Berlin (O.) 1977, 1978, 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

*Thalheim,* K. C. (1971), Konzentration in der DDR, in: H. Arndt (Hrsg.), Die Konzentration in der Wirtschaft, 2. Band, 2. Aufl., Berlin 1971, S. 77—106.

Verantwortung (1979), Verantwortung und Arbeitsweise des Leiters (Autorenkollektiv), Berlin (O.) 1979.

Verzeichnis (1980), Verzeichnis der Kombinate der DDR, hrsg. v. Gesamtdeutschen Institut — Bundesanstalt für gesamtdeutsche Aufgaben, Bonn 1980.

*Weitzig,* J. K. (1979), Gesellschaftsorientierte Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung, Berlin / New York 1979.

*Willgerodt,* H. (1979), Wirtschaftsordnung und Staatsverwaltung, in: ORDO, 30 (1979), S. 199—217.

*Williamson,* O. E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York / London 1975.

— (1980), Emergence of the Visible Hand: Implications for Industrial Organization, in: A. D. Chandler Jr. / H. Daems (Eds.), Managerial Hierarchies, Cambridge, Mass. / London 1980, S. 182—202.

Wirtschaftssysteme (1971), Wirtschaftssysteme zwischen Zwangsläufigkeit und Entscheidung, Marburger Forschungsseminar F. Blaich / I. Bog / G. Gutmann / K. P. Hensel, Stuttgart 1971.

*Wolf,* H. (1980), Politische Ökonomie des Sozialismus und die allgemeintheoretischen Grundlagen der Wissenschaft von der planmäßigen Leitung der sozialistischen Ökonomik, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie Berlin (DDR), 25 (1980), H. 3, S. 31—35.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

# Über die Ausgestaltung von Prämiensystemen

Von *Volkhart Vincentz*, München

## 1. Einleitung

Beginnen wir mit der Fiktion einer vollständig zentralisierten Organisation mit einer zweistufigen Hierarchie. In solchem System würde das übergeordnete Organ, die Zentrale, den übrigen Organisationsmitgliedern detaillierte Anweisungen erteilen, deren Ausführung die Zielfunktion der Zentrale maximiert. Die untergeordneten Mitglieder der Organisation führen dabei lediglich die ihnen erteilten Anweisungen aus. Ein Blick auf existierende hierarchische Organisationen, seien es Betriebe, Regierungsapparate oder ganze sozialistische Volkswirtschaften, zeigt sofort die Unzulänglichkeit solcher Abstraktion.

Die zur Ausarbeitung von detaillierten Anweisungen notwendigen Informationen über die „Möglichkeiten" der einzelnen Organisationsmitglieder, z. B. über Materialien, Produktionstechniken, Reserven etc., liegen zumeist nur bei diesen selbst vor. Zwischen den beiden Ebenen der Hierarchie besteht ein Informationsunterschied.

Weiterhin hat jedes Organisationsmitglied einen eigenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, dessen Umfang sich nach der Menge der Details bemißt, welche in den Anweisungen erfaßt sind. Da auch die Zielvorstellungen der Mitglieder im allgemeinen nicht mit denen der Zentrale übereinstimmen, können Zielkonflikte zu Aktivitäten der Organisationsmitglieder führen, welche aus Sicht der Zentrale unerwünscht sind.

In den weiteren Betrachtungen werden wir nur Organisationen behandeln, deren institutionelle Regelungen es wünschenswert oder notwendig erscheinen lassen, daß im Zuge der Planung Standards für die übrigen Organisationsmitglieder gesetzt werden, an denen anschließend die tatsächlichen Leistungen gemessen werden[1]. Dieses schließt Organisationen aus, in denen lediglich generelle Anweisungen, wie „maximiere den Gewinn der Abteilung", gegeben werden. Dementsprechend sind auch Stimulierungssysteme, die allein auf Gewinnbeteiligung beruhen, nicht Gegenstand der weiteren Betrachtung.

---

[1] Dieses geschieht z. B. in der Plan- und Normalkostenrechnung, beim Budgetvollzug mancher Gemeinwesen und natürlich in Planwirtschaften.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Frage der Effektivität des Setzens von Standards, Zielwerten oder Planauflagen für das Management einer hierarchischen Organisation wird kontrovers in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert. Wir gehen dieser Frage nicht weiter nach, sondern machen die Annahme, daß Standards aus organisatorischen oder auch ideologischen Gründen für notwendig angesehen werden.

Unter diesen Annahmen erfordert eine möglichst effektive Zielerreichung, daß die Zentrale von den untergeordneten Einheiten wahrheitsgetreue Angaben über die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten erhält, und daß die Organisationsmitglieder bestrebt sind, die Anweisungen der Zentrale zu befolgen.

Natürlich ist dies nur ein Bruchteil der auftretenden Probleme. Insbesondere werden wir im weiteren annehmen, daß folgende Fragen gelöst sind:

— Es existiert ein wohldefiniertes, meßbares Ziel der Zentrale.
— Die Anweisungen der Zentrale sind eindeutig und widersprechen sich nicht. Damit wird das gesamte Problem der Auswahl und Verknüpfung mehrerer Leistungskennziffern ausgeschlossen.
— Die untergeordneten Einheiten übermitteln der Zentrale am Ende einer Periode wahrheitsgemäße Informationen über die erbrachten Leistungen. Damit entfällt der Problembereich der Rechnungsprüfung[2].

Selbst unter diesen weitgehenden Annahmen werden die angesprochenen Probleme der unvollständigen Information und möglicher Diskrepanzen in den Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder die Zentrale veranlassen, Kontrollen einzurichten, um zu sichern, daß die Handlungen der einzelnen Mitglieder an der Erreichung des Organisationszieles ausgerichtet sind.

Ein administrativer Ansatz versucht dies durch Überwachung und strikte Beaufsichtigung, d. h. durch Einschränkung des Handlungsspielraums der Mitglieder, so daß sich mögliche unterschiedliche Zielsetzungen nur begrenzt auswirken können.

Ein anderer Weg besteht im Versuch, die Zielvorstellungen der Mitglieder an diejenigen der Zentrale anzugleichen. Soweit dies gelingt, kann den Mitgliedern ein größerer Handlungsspielraum zugestanden werden.

Die Beeinflussung der Zielfunktionen wird zumeist durch die Anwendung eines (finanziellen) Stimulierungssystems versucht. Die fol-

[2] Dieses Problem wird in dem Modell von *Ng*, D. S., *Stoeckenius*, J., Auditing: Incentives and Truthful Reporting, Journal of Accounting Research, 17 Supplement, 1979, analysiert.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

gende Arbeit beschäftigt sich mit den möglichen Erfolgen und Mißerfolgen einer Klasse von Prämiensystemen, bei denen die Prämienhöhe durch den Vergleich zwischen der tatsächlich erbrachten Leistung mit den im vorhinein festgesetzten Standards bestimmt wird.

Solche Prämiensysteme finden sich in den unterschiedlichsten Organisationen, z. B. bei den Akkordlöhnen, bei der Abrechnung von Regierungsaufträgen mit privaten Firmen, bei der Entlohnung von Managern in westlichen und östlichen Staaten. In der folgenden Arbeit wird als Konkretisierung der hier angesprochenen Organisation eine sozialistische Planwirtschaft betrachtet, die aus einer zentralen Planbehörde und mehreren Betrieben besteht. Allerdings sind die behandelten Probleme weitgehend unabhängig von dieser institutionellen Konkretisierung. Dieses zeigt sich nicht zuletzt darin, daß — unterschiedlich nur im institutionellen Rahmen — identische Probleme in der westlichen und östlichen Literatur behandelt werden.

Im folgenden Abschnitt wird das Grundmodell des Prämiensystems vorgestellt, und es werden einige wünschenswerte Eigenschaften dieses Stimulierungssystems aufgezeigt. Der dritte Abschnitt stellt diesen theoretischen Überlegungen die praktischen Erfahrungen der sowjetischen Wirtschaft gegenüber. Risiko-averses Verhalten und die Verausgabung von Anstrengung werden im vierten Abschnitt als mögliche Erklärung der sowjetischen Erfahrungen untersucht. Danach wird auf einige Anforderungen an das Prämiensystem eingegangen, wie sie sich aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ergeben. Im fünften Abschnitt werden die Grenzen des Prämiensystems unter der Annahme gezeigt, daß die Betriebe Einfluß auf die Ressourcenallokation nehmen. Im abschließenden Teil verlassen wir die bisherige statische Betrachtungsweise und wenden uns dem bekannten „ratchet-Effekt" der Planung zu.

## 2. Das Grundmodell des Prämiensystems: Einige theoretische Ergebnisse

Der gegebene Problemaufriß zeigt, daß ein wesentliches Problem beim Aufbau eines Prämiensystems darin besteht, die Betriebe zur wahrheitsgemäßen Angabe ihrer „Möglichkeiten", z. B. ihrer Produktionskapazitäten, zu stimulieren. Die von den Betrieben an die Zentrale gelieferten Informationen sollen weder nach oben (nicht reale Planvorschläge) noch nach unten (zu wenig angespannte Planvorschläge) verzerrt sein.

Schon Ende der fünfziger bzw. Anfang der sechziger Jahre wurden in der ČSSR und in Polen Prämiensysteme eingeführt, die diesem Pro-

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

blem Rechnung tragen sollten. Unabhängig davon schlug D. H. Peters[3] ähnliche Prämiensysteme für das Management westlicher Firmen vor. Nach Arbeiten von W. A. Leeman[4] und M. Ellman[5] begann mit einem Artikel von L. S. Fan[6] eine intensive analytische Diskussion von Prämiensystemen in der westlichen volkswirtschaftlichen Literatur.

Bei dem zu betrachtenden Prämiensystem wird ein Bonus proportional zur Planauflage gezahlt. Stellt sich allerdings am Ende der Planperiode heraus, daß der tatsächliche Erfolg nicht dem geplanten entspricht, so wird der Bonus korrigiert. Eine Übererfüllung des Planes erhöht zwar die gezahlten Prämien, aber um weniger, als wäre dasselbe Ergebnis bei einer höheren Planauflage erreicht worden. Diese Korrektur stellt eine Strafe für die Übernahme zu wenig angespannter Pläne dar. Umgekehrt wird auch die Übernahme nicht realer Pläne bestraft, indem eine Untererfüllung eine stärkere Kürzung des Bonus nach sich zieht, als wenn dieses Ergebnis bei niedrigeren Plänen erreicht worden wäre.

Im folgenden wollen wir annehmen, daß die Prämien allein von der Höhe der Produktion abhängig sind. Ohne unsere Schlußfolgerungen zu beeinträchtigen, könnte auch jede andere Größe, z. B. Gewinn oder Rentabilität, als fondbildende Kennziffer verwendet werden.

Das beschriebene Prämiensystem kann als Gleichung (1) geschrieben werden[7]:

$$B = \beta q + \begin{cases} \alpha (y - q) & \text{wenn } y \geq q \\ \gamma (y - q) & \text{wenn } y \leq q \end{cases} \tag{1}$$

Dabei bezeichnet B den Bonus, q die geplante Produktion und y die tatsächliche Produktion. Die „Strafe" für Über- oder Untererfüllung erfordert, daß die Parameter des Prämiensystems folgender Ungleichung gehorchen: $0 < \alpha < \beta < \gamma$.

---

[3] *Peters,* D. H., Reward Functions to Reinforce a Goal-Based Management Process, Management Science, 18(12), August 1972.

[4] *Leeman,* W. A., Bonus Formulae and Soviet Managerial Performance, Southern Economic Journal, 36, April 1970.

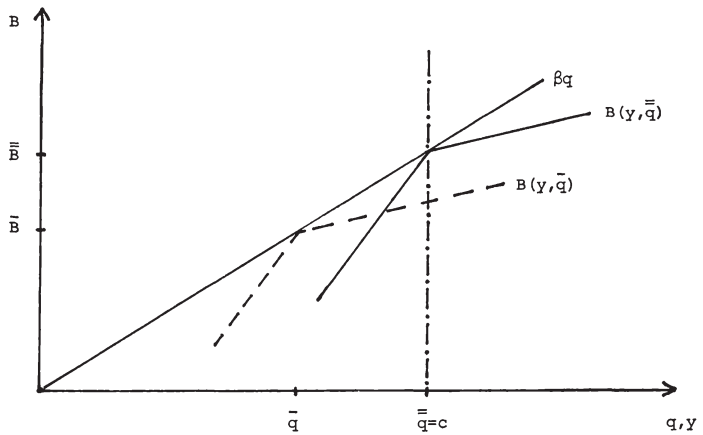
[5] *Ellman,* M., Soviet Planning Today: Proposals for an Optimally Functioning Economic System, Cambridge 1971.

[6] *Fan,* L.-S., On the Reward System, American Economic Review, 65(1), 1975.

[7] Gleichung (1) stellt nur eines der möglichen Prämiensysteme dar, welche die gewünschten Eigenschaften aufweisen. Die Klasse der Systeme, für welche die folgenden Überlegungen gelten, wurde charakterisiert von W. *Thompson,* Eliciting Production Possibilities from a Well-Informed Manager, Journal of Economic Theory, 20, 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Abb. 1




Betrachten wir anhand der Abb. 1 einige Eigenschaften des Prämiensystems unter Berücksichtigung der eingangs angesprochenen Problemstellung. Die Prämien als Funktion der tatsächlichen Produktion bei einem gegebenen Plan $\overline{q}$ sind durch die Kurve $B(y, \overline{q})$ bezeichnet. Ändert sich der Plan, z. B. auf $\overline{\overline{q}}$, so ergibt sich die neue Kurve $B(y, \overline{\overline{q}})$ aus einer Verschiebung von $B(y, \overline{q})$ entlang der Linie βq, welche in Abhängigkeit von der Planauflage die jeweilige Bonushöhe bei exakter Planerfüllung angibt. Nehmen wir an, ein Betrieb, welcher am Anfang der Planperiode exakt seine Produktionskapazitäten c kennt, würde von der Zentrale gefragt, wieviel er produzieren will. Um seine Prämien zu maximieren, würde er einen Planvorschlag genau in Höhe seiner Kapazität, $\overline{\overline{q}} = c$, an die Zentrale geben und anschließend auch diese Menge produzieren. Der dadurch erreichte Bonus $\overline{\overline{B}}$ ist der höchste, den der unter der Kapazitätseinschränkung arbeitende Betrieb erreichen kann. Es besteht kein Anreiz, verzerrte Angaben über die Produktionskapazitäten zu machen.

Aber auch wenn dem Betrieb ein von seinem Planvorschlag $\overline{\overline{q}}$ abweichender Plan, z. B. $\overline{q}$, auferlegt wird, erreicht der Betrieb bei diesem Plan, d. h. auf der Kurve $B(y, \overline{q})$ sein Bonusmaximum nur, wenn er an der Kapazitätsgrenze produziert. Kennt der Betrieb seine Produktionskapazität, so stimuliert ihn das Prämiensystem sowohl dazu, wahrheitsgemäß Angaben in der Phase der Planaufstellung zu machen, als auch in der Phase der Planrealisation an der Grenze seiner Produktionsmöglichkeiten zu arbeiten, gleichgültig welcher Plan ihm auferlegt wurde.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

In der Praxis wird der Betrieb aber kaum seine zukünftige Produktion exakt kennen. Er muß verschiedene Unsicherheiten, z. B. Ausbleiben von Vorleistungen, Ausfall von Maschinen etc., berücksichtigen. Eine realistischere Annahme ist daher, daß der Betrieb über seine zukünftige Produktion nur Aussagen mit gewisser Wahrscheinlichkeit machen kann.

Analytisch gesehen, stellt die Produktion für den Betrieb eine Zufallsvariable dar, von der er nur die Wahrscheinlichkeitsverteilung kennt. Die Auswirkungen des Prämiensystems unter diesen Annahmen wurden m. W. zuerst vom sowjetischen Ökonomen V. P. Chajkin[8] exakt analysiert. Mit Ausnahme der Untersuchung von L. E. Sokolovskij[9] blieben auch die weiteren sowjetischen Arbeiten[10] zu diesem Problem im Westen unbeachtet. Doch wurden ähnliche Probleme analysiert von J. P. Bonin[11], M. L. Weitzman[12] und V. Vincentz[13], und mit einer etwas unterschiedlichen Fragestellung — in der betriebswirtschaftlichen Literatur — von H. Itami[14].

Herrscht beim Betrieb Unsicherheit über seine zukünftige Produktion und soll er der Zentrale einen konkreten Planvorschlag übermitteln, so wird er solchen Plan auswählen, bei dem der Erwartungswert seines Bonus maximiert wird. Bildet man den Erwartungswert von (1) und setzt deren erste Ableitung nach q gleich Null, so erhält man für den Planvorschlag, der den erwarteten Bonus maximiert, die Bedingung:

---

[8] *Chajkin,* V. P., Vypolnenie plana i sistema pooščrenij, Ėkonomičeskie nauki, 9(5), 1966. Eine grundsätzliche Diskussion über das Prämiensystem und Möglichkeiten seiner Verbesserung war schon zehn Jahre zuvor durch einen Artikel von E. *Liberman* eröffnet worden. Vgl. E. *Liberman,* O planirovanii promyšlennogo proizvodstva i material'nych stimulach ego razvitija, Kommunist, 33(10), 1956.

[9] *Sokolovskij,* L. E., Stimulirovanie naprjažennych planov v uslovijach neopredelennosti, Ėkonomika i matematičeskie metody, 10(4), 1974 (engl. Übersetzung in: MATEKON, 11(4), Summer 1975).

[10] *Ivanovskii,* A. G., Problems of Stimulating and Obtaining Objective Estimates in Active Systems, Automation and Remote Control, 8, 1970 (Übersetzung aus: Avtomatika i telemechanika, 8, August 1970); *Pervozvanskij,* A. A., Matematičeskie modeli v upravlenie proizvodstvom, Moskva 1975.

[11] *Bonin,* J. P., On the Design of Managerial Incentive Structures in a Decentralized Planning Environment, American Economic Review, 66(4), September 1976.

[12] *Weitzman,* M. L., The New Soviet Incentive Model, The Bell Journal of Economics, 7(1), 1976.

[13] *Vincentz,* V., Zur Interaktion von Planbehörde und Firma in einer sozialistischen Wirtschaft: Die Suche nach einem realistischen Plan für eine Firma mit stochastischem Output, Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Nr. 32, November 1976.

[14] *Itami,* H., Evaluation Measures and Goal Congruence Under Uncertainty, Journal of Accounting Research, 13(1), Spring 1975.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

$$Pr\,(y \leq q) = \frac{1 - \frac{\alpha}{\beta}}{\frac{\gamma}{\beta} - \frac{\alpha}{\beta}} \tag{2}$$

Der Betrieb, dem annahmegemäß die Wahrscheinlichkeitsverteilung seiner Produktion bekannt ist, wird einen Plan vorschlagen, bei dem die Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung, Pr ($y \leq q$), entsprechend der rechten Seite der Gleichung (2) allein durch die Koeffizienten des Prämiensystems bestimmt ist.

Die Planbehörde, welche die Möglichkeit hat, die Koeffizienten des Prämiensystems festzusetzen, kann durch Manipulation der Koeffizienten die Betriebe stimulieren, mehr oder minder angespannte Pläne[15] vorzuschlagen. Mit Senkung von $\beta$, Erhöhung von $\alpha$ oder von $\gamma$ sinkt die Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung, da dies die Firmen stimuliert, einen niedrigeren Plan anzugeben.

Die Zentrale kann also ohne Kenntnis der Wahrscheinlichkeitsfunktion von y durch Änderung der Koeffizienten Planvorschläge stimulieren, so daß die Wahrscheinlichkeit der späteren Über- oder Untererfüllung jeden gewünschten Wert zwischen Null und Eins annimmt.

Hat die zufällige Produktion eine Obergrenze, z. B. bestimmt durch die fixe Kapazität des Betriebes, so wird der Betrieb, so lange $\gamma > \beta$ gilt, anders als im Fall deterministischer Produktion, immer einen Plan unterhalb der Produktionsgrenze vorschlagen. Nur wenn die Untererfüllung keine Strafe nach sich zieht, d. h. $\gamma = \beta$, würde der Betrieb eine Untererfüllung mit Wahrscheinlichkeit eins in Kauf nehmen und einen Plan entsprechend seinem Kapazitätsoutput vorschlagen.

## 3. Das Grundmodell des Prämiensystems: Einige empirische Ergebnisse

Das Stimulierungssystem (1) kann als hinreichend genaue Approximation des Mechanismus der Bildung des Fonds der materiellen Stimulierung gelten, wie er in der Sowjetunion 1966 eingeführt wurde. Die Koeffizienten (Normative) für Über- bzw. Untererfüllung wurden damals wie folgt festgelegt[16]:

$$\alpha = 0{,}7\,\beta \qquad \text{und} \qquad \gamma = 3\,\beta\ .$$

[15] Der Begriff der Angespanntheit des Planes muß je nach Art des betrachteten Modells unterschiedlich definiert werden. Wird die Produktion als deterministische Variable aufgefaßt, so kann die Angespanntheit als Verhältnis von Planaufgabe zum Kapazitätsoutput definiert werden. Je höher dieser Koeffizient je höher die Angespanntheit. Wird die Produktion als stochastische Variable aufgefaßt, kann die Angespanntheit als Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung des Planes definiert werden. Dieses Maß nimmt bei höchster Angespanntheit des Planes den Wert eins an.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Entsprechend der Gleichung (2) läßt sich leicht errechnen, daß die Betriebe Pläne vorschlagen würden, bei denen mit einer Untererfüllung in ca. 13 % der Fälle und entsprechend mit einer Übererfüllung in 87 % der Fälle zu rechnen gewesen wäre. Schon 1967 wurde unter Beibehaltung des Normatives für Übererfüllung der Strafkoeffizient für Untererfüllung auf $\gamma = 1{,}3\,\beta$ gesenkt[17]. Bei diesen Koeffizienten, die auch heute noch gelten[18], würden die Betriebe, welche den Erwartungswert ihrer Prämien maximieren, Pläne vorschlagen, bei denen die Wahrscheinlichkeit, daß sie über- bzw. untererfüllt werden, jeweils 50 % beträgt. (Der Planvorschlag der Betriebe entspricht dem Median der Wahrscheinlichkeitsverteilung, welcher bei symmetrischen Dichtefunktionen identisch mit dem Erwartungswert der Produktion ist). Offensichtlich wurden die Änderungen der Normative durchgeführt, um die Betriebe zur Übernahme angespannterer Pläne zu stimulieren.

Wären die Planvorschläge der Betriebe von der Zentrale zu verbindlichen Planauflagen erklärt worden, oder bestände zumindest ein enger (positiver) Zusammenhang zwischen den Planvorschlägen der Betriebe und den tatsächlichen Planauflagen, so müßte sich zeigen lassen, daß die Menge der Betriebe, welche den Plan 1967 nicht erfüllten, im Vergleich zu 1966 gestiegen ist. Eine empirische Untersuchung zeigte aber, daß durch die Veränderung der Koeffizienten des Prämiensystems keine signifikante Änderung im Verhalten der Betriebe in bezug auf die Übernahme angespannterer Pläne festzustellen war[19]. Die Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung lag vor und nach Änderung der Normative bei 5 % bis 10 %.

Ein Vergleich der im Jahre 1970 geplanten und realisierten Warenproduktion für zwei Gruppen von jeweils ungefähr 100 sowjetischen Industriebetrieben zeigt zwei für unsere Diskussion wesentliche Resultate, die aus Tabelle 1 abgelesen werden können.

Zum einen lag der Anteil der Betriebe, die den ursprünglichen Plan nicht erfüllten, deutlicher unter den theoretisch zu erwartenden 50 Prozent. Durch die Korrektur der Pläne wurde dieser Anteil weiter

---

[16] Siehe Punkt 10 und 11 der Verordnung über die Bildung des Prämienfonds für das Jahr 1966 in: Ėkonomičeskaja gazeta, Nr. 11, März 1966.

[17] Siehe Spravočnik finansista promyšlennogo predprijatija, (Financy), Moskva 1968, S. 235, 236.

[18] Vgl. die entsprechenden Verordnungen in: Ekonomičeskaja gazeta, Nr. 22, Mai 1971; Nr. 23, Juni 1972; Nr. 23, Juni 1975; Nr. 50, Dezember 1976; Nr. 15, April 1980.

[19] Die Untersuchung ist enthalten in V. P. *Chajkin,* Plan i material'nye stimulirovanie, Moskva 1970. Da mir diese Quelle nicht zur Verfügung stand, sind die Angaben hier von A. A. *Pervozvanskij,* a.a.O., S. 187, 188 übernommen.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

drastisch reduziert. Gleichzeitig wurde durch die Korrektur der Pläne die durchschnittliche Planerfüllung weiter angehoben, obwohl sie schon bei den ursprünglichen Plänen bei über 100 % lag. Zum anderen zeigt sich, daß es den meisten Betrieben gelang, im Laufe der Planperiode die ursprünglichen Pläne in Richtung einer Anpassung an die tatsächliche Produktion zu korrigieren. Dieses drückt sich darin aus, daß die Standardabweichung beim Übergang von den ursprünglichen zu den korrigierten Plänen sinkt.

*Tabelle 1*

| Anteil der Betriebe mit Planerfüllung | ursprünglicher Plan | | korrigierter Plan | |
|---|---|---|---|---|
| | Gruppe I | Gruppe II | Gruppe I | Gruppe II |
| unter 100 % | 17,7 | 33,1 | 2,4 | 5,6 |
| 100 % oder mehr | 82,3 | 66,9 | 97,6 | 94,4 |
| Ø Planerfüllung | 102,2 | 102,8 | 102,5 | 103,5 |
| Standardabweichung | 2,68 | 7,45 | 2,29 | 3,69 |

*Quelle:* V. P. *Chajkin*, „Opredelenie kačestva planov predprijatij na osnove modeli ich formirovanija i vypolnenija", Ėkonomika i mathematičeskie metody, 10 (1), 1974, S. 105.

Weitere Untersuchungen von Chajkin[20] bestätigen diese Ergebnisse, so daß sie für die sowjetischen Industriebetriebe als allgemeingültig angesehen werden können. Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu den im vorigen Abschnitt abgeleiteten Schlußfolgerungen. Offensichtlich sind die Betriebe nicht bereit, auch nur annähernd eine Wahrscheinlichkeit der Planuntererfüllung von 50 % zu tragen, vielmehr sind sie bestrebt, eine Übererfüllung zu erreichen, obwohl das Prämiensystem solche zu wenig angespannten Pläne „bestraft".

Die geringe Verbindlichkeit des ursprünglichen Planes ist kaum vereinbar mit den gewünschten Stimulierungsfunktionen des Prämiensystems. „Es dominierten die Korrekturen der Aufgaben mit dem Ziel, die Ungenauigkeiten der ursprünglichen Variante zu berichtigen. Dieses vermindert die Interessiertheit der Betriebe am Auffinden von Reser-

[20] *Chajkin*, V. P., Plany predprijatij: ich točnost', stabil'nost, vypolnenie, Ekonomičeskie nauki, 14(11), 1971.
— Analiz tekuščich korrektirovok planovych zadanij, Vestnik statistiki, 12, 1975.
— Analiz sostojanija planovoj discipliny na predprijatijach, Ekonomika i matematičeskie metody, 16(5), 1980.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ven zur Erfüllung und Übererfüllung des ursprünglichen Planes, weil eine überaus große Wahrscheinlichkeit dafür bestand, daß er verändert würde: bei Nichterfüllung der Aufgaben in Richtung einer Senkung und bei Übererfüllung in Richtung einer Erhöhung[21]."

## 4. Zwei Modifikationen des Grundmodells: Risikoaversion und Anstrengung

In der bisherigen Betrachtung war die Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung, welche der Betrieb zu übernehmen bereit war, allein durch die Koeffizienten des Fonds der materiellen Stimulierung bestimmt. In fast jeder Organisation sind aber weitere Anreize moralischer oder finanzieller Art wirksam, wie Karriereaussichten, Belobigungen oder Rügen. Ohne quantitative Angaben machen zu können, gilt für die sowjetische Praxis: „alle moralischen Anreize für die Betriebe basieren auf dem Indikator der Planerfüllung, ohne Rücksicht auf das Niveau der Erfüllung[22]." „... das Gefühl, daß 101 Prozent ihm (dem Betriebsleiter, d. V.) Ruhm und einen Banner einbringen, hat sich festgesetzt. Aber bloße 99 Prozent werden ihm Seitenblicke, Vorwürfe und ernste Tadel des Rayon-Komitees verschaffen[23]." Würde man diese Faktoren in die Berechnung der Koeffizienten des Prämiensystems (1) einbeziehen, wären sowohl der Strafkoeffizient als auch die Belohnung für Übererfüllung wesentlich höher als die in den Verordnungen ausgewiesenen Normative. Entsprechend werden die Betriebe bei Einbeziehung dieser Faktoren ein geringeres Risiko der Planuntererfüllung in Kauf nehmen. Insbesondere können diese „moralischen" Anreize die Wirkung des Stimulierungssystems ins Gegenteil verkehren. Ist nämlich die moralische und finanzielle Belohnung für Übererfüllung, gemessen durch $\alpha$, höher als die Strafe für Untererfüllung $\gamma$, so sind die Betriebe immer bestrebt, einen möglichst niedrigen Plan zu bekommen, und werden dementsprechend verzerrte Informationen über ihre Produktionskapazitäten liefern.

Solche zusätzlichen Anreize, neben dem Prämienfond, können eine Erklärung für das Verhalten sowjetischer Manager bilden. Eine andere Möglichkeit ist durch die Beobachtung gegeben, daß sich viele Menschen risiko-avers verhalten. Betrachten wir einen Manager, der zwar allein an den Auszahlungen des Fonds der materiellen Stimulierung interessiert ist, der aber eine Situation, in der er einen Bonus von 1000 Rubel sicher erhält, einer anderen Situation vorzieht, die ihm einen Bonus von 500 bzw. 1500 Rubel jeweils mit der Wahrscheinlichkeit 1/2 verspricht.

---

[21] *Chajkin*, V. P., Analiz ..., a.a.O., S. 941.

[22] Voprosy ekonomiki, 3, 1970.

[23] Pravda, 3. Juni 1968.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Ein risiko-averser Manager wird nicht versuchen, den Erwartungswert der Prämien zu maximieren, sondern er strebt zum maximalen erwarteten Nutzen der Prämien. (Die Annahme der Risikoaversion ist äquivalent der Annahme einer konkaven Funktion des erwarteten Nutzens.) Unter diesen Bedingungen wird der Betrieb nicht mehr einen Plan vorschlagen, der die Gleichung (2) erfüllt, sondern an deren Stelle würde nun die Ungleichung

$$Pr\,(y \leq q) \leq \frac{1 - \frac{\alpha}{\beta}}{\frac{\gamma}{\beta} - \frac{\alpha}{\beta}} \tag{3}$$

treten[24]. Der vorgeschlagene Plan wäre niedriger als der entsprechende Plan eines risiko-neutralen Managers. Hohe Risikoaversion sowjetischer Manager könnte somit die oben beschriebenen sowjetischen Erfahrungen erklären. Je höher die Risikoaversion, desto geringer die Bereitschaft, hohe Pläne zu akzeptieren.

Bei streng konkaven Nutzenfunktionen der Manager geht die Möglichkeit der Zentrale verloren, durch Festlegung der Koeffizienten des Prämiensystems die Wahrscheinlichkeit der Erfüllung des vorgeschlagenen Planes a priori festzusetzen. Allerdings kann weiterhin durch Variation von $\alpha$ und $\gamma$ ein Anreiz in Richtung auf höhere oder niedrigere Pläne gegeben werden[25], die quantitative Wirkung wäre allerdings ohne Kenntnis der Nutzenfunktion nicht mehr zu bestimmen.

Wir können noch einen Schritt weitergehen und nach den Wirkungen fragen, wenn wir die Maximierungshypothese ganz aufgeben und durch ein anderes Kriterium ersetzen[26]. Unterstellen wir, daß der Betriebsmanager konservativ in dem Sinne ist, daß er lediglich einen Bonus zu erreichen sucht, der einen bestimmten Zielwert $B_0$ überschreitet. Dieses kann als eine Art des satisficing-Verhaltens interpretiert werden, bei dem es dem Manager genügt, Prämien in Höhe eines Anspruchsniveaus zu erhalten. Die Aufgabe besteht dann darin, einen Plan zu finden, der die Wahrscheinlichkeit maximiert, daß die Prämien das Anspruchsniveau übersteigen, d. h.

$$\max_{q} Pr\,(B \geq B_0)\ . \tag{4}$$

---

[24] *Weitzmann*, M. L., a.a.O.; *Snowberger*, V., „The New Soviet Incentive Model: Comment", The Bell Journal of Economics, 8(2), Autumn 1977.

[25] Die Wirkungsrichtung einer Variation von $\beta$ ist bei risiko-aversem Verhalten nicht mehr eindeutig bestimmt.

[26] Vgl. *Sokolovskij*, a.a.O.; *Itami*, H., Analysis of Implied Risk-Taking Behaviour under Goal-Based Incentive Scheme, Management Science 23(2), October 1976.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Setzt man für B die Prämienformel (1) ein, so erhält man als Lösung dieser Aufgabe[27] einen Planvorschlag, der nur noch von dem Parameter β und dem Anspruchsniveau abhängt.

$$q = \frac{1}{\beta} B_0 \ . \tag{5}$$

Die „Strafkoeffizienten" α und γ haben keinen Einfluß auf die Auswahl des Planes. Nehmen wir weiter an, daß das Anspruchsniveau in jeder Periode t proportional dem erreichten Bonus der letzten Periode ist, d. h.

$$B_{0,t} = \psi B_{t-1} \qquad \text{mit } \psi > 0 \ , \tag{6}$$

so ergibt sich durch Einsetzen von (6) und (1) in (5) der vorgeschlagene Plan in jeder Periode als:

$$q_t = \psi \begin{cases} (1 - \frac{\alpha}{\beta})\, q_{t-1} + \frac{\alpha}{\beta}\, y_{t-1} & \text{wenn } y_{t-1} \geq q_{t-1} \\ (1 - \frac{\gamma}{\beta})\, q_{t-1} + \frac{\gamma}{\beta}\, y_{t-1} & \text{wenn } y_{t-1} \leq q_{t-1} \end{cases} \tag{7}$$

Die Betriebe werden Pläne vorschlagen, die sich als gewichtetes Mittel der Soll- und Ist-Werte der letzten Periode ergeben. Eine Übererfüllung führt zu erhöhten Plänen in der nächsten Periode, während eine Untererfüllung eine Plansenkung bewirkt. Dieses Verhalten entspricht dem in der Literatur oft angesprochenen Prinzip der „Planung vom erreichten Niveau". Verschiedene Untersuchungen[28] zeigten, daß solche Hypothese adaptiven Planungsverhaltens nicht den empirischen Befunden verschiedener sozialistischer Volkswirtschaften widerspricht.

Unter der Annahme risiko-averser Manager verliert die Zentrale die Möglichkeit, durch die Wahl der Koeffizienten die Betriebe zu stimulieren, Informationen ihrer Produktionsmöglichkeiten zu übertragen, deren Erfüllungswahrscheinlichkeit im vornhinein der Zentrale bekannt ist. Im extremen Fall werden die Betriebe bei ihren Planvorschlägen überhaupt nicht mehr auf die Höhe der Straf- und Belohnungskoeffizienten reagieren.

---

[27] *Vincentz*, V., Planungszyklen: Eine Untersuchung des Planungs- und Produktionsverhaltens in sozialistischen Wirtschaften, Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Nr. 67, April 1980.

[28] *Gács*, G., *Lacko*, M., A Study of Planning Behaviour on the National-Economic Level, Economics of Planning, 1—2, 1973 (erschienen 1977); *Kýn*, O., The Soviet Planning Behavior, Arbeiten aus dem Osteuropa-Institut München, Nr. 25, 1976.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Stimulierungsfunktion des Prämiensystems, wie sie bisher in diesem Abschnitt untersucht wurde, bezog sich lediglich auf die Phase des Planvorschlages, nicht aber auf die Planrealisierung, da annahmegemäß die am Ende der Planperiode tatsächlich eingetretene Produktion ein Zufallsereignis ist.

In Wirklichkeit ist zwar die Produktion unsicher, aber doch beeinflußt von der Anstrengung der Manager. Höhere Anstrengung, mag sie sich in längerer Arbeitszeit, höherer Aufmerksamkeit oder intensiverer Kontrolle durch den Manager ausdrücken, hat zumeist eine höhere Produktion, wenn auch mit sinkender Grenzproduktivität zur Folge. J. B. Miller, J. R. Thornton[29] und J. P. Bonin, A. J. Markus[30] untersuchten das Prämiensystem unter den Bedingungen, daß durch vermehrte Anstrengung zum einen eine höhere Produktion und somit höherer Bonus erreicht wird, zum anderen aber vermehrte Anstrengung auch einen negativen Nutzen (z. B. verminderte Freizeit etc.) für den Manager besitzt. Würden keine Zufallsfaktoren die Produktion beeinflussen, würde der Manager einen Planvorschlag unterbreiten, der einem Output entspricht, bei dem der marginale negative Nutzen der Anstrengung gleich der Grenzproduktivität der Anstrengung multizipliert mit dem zusätzlichen Bonus $\beta$ für erhöhte Produktion (Grenzwertprodukt der Anstrengung) ist. Wird aber die Produktion neben der Anstrengung auch (additiv) durch Zufallsfaktoren bestimmt, so kann die Reaktion des Betriebes als Resultat eines zweistufigen Entscheidungsprozesses betrachtet werden. Zuerst wird über die Höhe des Planvorschlages entschieden, ohne daß die konkreten Auswirkungen des Zufallselementes bekannt sind. Danach wird auf der zweiten Stufe über die Verausgabung von Anstrengung entschieden, aber erst nach der Realisation des Zufallelements, d. h. auf dieser Entscheidungsstufe ist das Ausmaß der zufälligen Störung dem Manager bereits bekannt. Unter diesen Annahmen wirken die Koeffizienten des Prämiensystems auf zwei Wegen auf die Wahrscheinlichkeit der Planerfüllung.

Wie schon im Grundmodell, wird eine Erhöhung der „Strafkoeffizienten" $\alpha$ und $\gamma$ die Manager veranlassen, einen niedrigen Plan vorzuschlagen, d. h. die Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung wird sinken. Jedoch hat die Änderung der Koeffizienten noch einen weiteren Effekt, da auch die Verausgabung von Anstrengung davon beeinflußt ist. Droht durch Zufallseinflüsse eine Untererfüllung, so werden die Manager mehr Anstrengung verausgaben, bis zu der Grenze, wo der marginale

---

[29] *Miller,* J. B., *Thornton,* J. R., Effort, Uncertainty and the New Soviet Incentive System, Southern Economic Journal, 45 (2), October 1978.

[30] *Bonin,* J. P., *Marcus,* A. J., Information, Motivation and Control in Decentralized Planning: the Case of Discretionary Managerial Behavior, Journal of Comparative Economics, 3(3), September 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

negative Nutzen gleich dem Grenzwertprodukt der Anstrengung ist. Im Falle drohender Untererfüllung ist letzteres durch $\gamma$ beeinflußt. Je höher $\gamma$, um so höher die Anstrengungen, eine Untererfüllung zu vermeiden. Dieser Effekt vermindert weiter die Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung.

Eine Steigerung von $\beta$ bewirkt dagegen einen höheren Planvorschlag und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung. Aber der erhöhte marginale Bonus $\beta$ wird auch eine erhöhte Anstrengung bewirken, sofern dadurch das Planziel erreicht werden kann. Der Erwartungswert der Produktion steigt.

Diese Effekte erlauben es dem Planer, durch geeignete Manipulation der Parameter, z. B. Steigerung von $\gamma$ und von $\beta$, zwei Ziele gleichzeitig zu erreichen, nämlich Senkung der Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung bei gleichzeitig steigendem erwarteten Output. Da die Zentrale aber weder die Nutzenfunktion noch die Wirkungen der Anstrengung auf die Produktion kennt, wird es für die Planbehörde fast unmöglich, die Wirkungen von Parameteränderungen auch nur ungefähr quantitativ abzuschätzen.

## 5. Das Prämiensystem aus gesamtwirtschaftlicher Sicht

Aus der Sicht der Zentrale können die an die Betriebe gezahlten Prämien als Kosten betrachtet werden, die aufgewandt werden müssen, um die Betriebe zu dem erwünschten Verhalten zu stimulieren. Die Zentrale wird dann bemüht sein, solch ein Prämiensystem zu finden, welches der doppelten Anforderung genügt, zum einen die Betriebe zu unverzerrten Informationsangaben zu stimulieren, und zum anderen, das der Zentrale verbleibende Nettoprodukt, i. e. Produktion minus Prämien, zu maximieren. Die Bestimmung solcher optimalen Prämiensysteme ist in der Regel nur möglich, wenn der Zentrale die Nutzen- und Produktionsfunktionen der Betriebe bereits im vorhinein bekannt sind[31]. Gerade aber die Informationen über diese betrieblichen Daten sollen durch das Prämiensystem erst stimuliert werden. Kürzlich haben J. Miller, P. Murell[32] gezeigt, daß überhaupt kein Prämiensystem existiert, welches den erwähnten doppelten Zweck erfüllt, wenn angenommen wird, daß zum einen der Betrieb bis zu einer gewissen Kapazitätsgrenze produzieren kann, und daß zum anderen ein Mindestbonus existiert, dessen

---

[31] *Vatel'*, I. A., O matematičeskich modeljach stimulirovanijja v ékonomike, in: K. A. *Bagrinovskij*, E. L. *Berljand* (Hrsg.), Planirovanie i upravlenie ékonomičeskimi celenapravlennymi sistemami, Novosibirsk 1975; *Hurwicz*, L., *Shapiro*, L., Incentive Structures Maximizing Residual Gain under Incomplete Information, The Bell Journal of Economics, 9(1), Spring 1978

[32] *Miller*, J. B., *Murell*, P., Limitations on the Use of Information Revealing Incentive Schemes in Economic Organizations, (vervielfältigt), 1980.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Unterschreitung den Betrieb zur Einstellung der Produktion veranlassen würde. Denn ein optimales Prämiensystem würde erfordern, daß der Betrieb seine Kapazitätsgrenze bekannt gibt und auch an dieser Kapazitätsgrenze produziert. Diese Bedingung wäre, wie gezeigt, durch ein Prämiensystem entsprechend der Gleichung (1) erfüllt. Als weitere Bedingung kommt nun aber hinzu, daß gleichzeitig die Nettoproduktion maximiert werden soll. Offensichtlich ist dies der Fall, wenn an der Kapazitätsgrenze produziert wird und die dafür gezahlten Prämien exakt dem Mindestbonus entsprechen. Um aber die Parameter des Prämiensystems so festzulegen, daß sich bei maximaler Produktion genau der Mindestbonus ergibt, müßte die Zentrale bereits zur Bestimmung des Prämiensystems den Kapazitätsoutput kennen. Dies aber steht im Widerspruch zur Funktion des Prämiensystems, Informationsangaben über den Kapazitätsoutput erst zu stimulieren.

Wenden wir uns nun einem anderen Punkt zu, in dem die Vorstellungen der Zentrale nicht mit denen der Einzelbetriebe übereinstimmen müssen. Wir betrachten den Fall, daß zwar die Produktionshöhe von den Entscheidungen des Betriebes abhängt, daß aber trotzdem auch ein zufälliges Element bei der Produktion wirkt. Der Betrieb trifft seine Produktionsentscheidung dann in bezug auf die Prämien, d. h. er fällt eine Entscheidung über die Übernahme des Risikos, eine bestimmte Prämienhöhe nicht zu erhalten. Aus der Sicht der Zentrale, die an der Produktion interessiert ist, ist es wesentlich, welches Risiko der Betrieb gegenüber der Produktion übernimmt. Die Risikobereitschaft des Betriebes in bezug auf die Produktion ist natürlich implizit durch seine Risikobereitschaft gegenüber den Prämien bestimmt, weil Prämien und Produktion durch das Bonussystem verbunden sind.

Nehmen wir an, für jede Produktionsentscheidung des Betriebes ist die zufällige Produktion normal verteilt, wobei die Varianz abhängig von der Produktionsentscheidung ist. Ein Beispiel wäre eine Entscheidung über den Einsatz von Inputs K, welche dem Betrieb in bestimmter Höhe zur Verfügung stehen. Die tatsächliche Produktion sei dabei durch eine Produktionsfunktion $y = rK\varepsilon$ bestimmt, wobei r die Produktivität der Inputs bezeichnet, und $\varepsilon$ eine normalverteilte Zufallsvariable ist. Es kann nun gezeigt werden[33], daß ein Betrieb, welcher den Erwartungswert der Prämien entsprechend dem System (1) maximiert, der sich also in bezug auf die Prämien risiko-neutral verhält, nicht jene Produktionsentscheidung trifft, welche den Erwartungswert der Produktion maximiert, er wird sich vielmehr in bezug auf die Produktion risiko-avers verhalten. Er nimmt einen Verlust bei der (erwarteten) Produktion in Kauf, um dadurch auch die Varianz der Produktion zu

[33] *Itami*, H., Evaluation Measures . . ., a.a.O.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

vermindern. Wünscht die Zentrale demgegenüber (entsprechend dem Arrow-Lind-Theorem) ein in bezug auf die Produktionsentscheidung risiko-neutrales Verhalten der Betriebe, so erfüllt unter den gemachten Bedingungen das Prämiensystem (1) diese Anforderung nicht. Allgemeiner besteht das Problem darin, daß sich die Vorstellungen über die Risikobereitschaft bei den Betrieben und der Zentrale unterscheiden können. Zumeist dürfte die Risikobereitschaft der Betriebe geringer sein, als dies gesamtwirtschaftlich wünschenswert ist. Zwar können Prämiensysteme gefunden werden, unter welchen die Betriebe die gewünschte Risikobereitschaft übernehmen[34], aber es ist unklar, ob solche Systeme auch existieren, wenn gleichzeitig die Betriebe zu unverzerrten Informationen stimuliert werden sollen.

Ein anderer Weg, die Risikobereitschaft zu beeinflussen, der in der Praxis der meisten Organisationen beschritten wird, besteht darin, den Organisationsmitgliedern eine gewisse Versicherung gegen unvorhersehbare, ungünstige Einflüsse zu geben. Das einzelne Mitglied wird nicht für Resultate verantwortlich gemacht, die auf Ursachen zurückgehen, welche nicht der Kontrolle des Organisationsmitglieds unterliegen. In der Sowjetunion geschieht diese bspw. durch prämienunschädliche Planänderungen oder auch durch Zusatzprämien, z. B. für die Einführung neuer Technik. Natürlich ergibt sich dann sofort das Problem, zu unterscheiden, welche Ergebnisse im Verschulden des Betriebes liegen und welche auf exogene Faktoren zurückzuführen sind. Wird den Betrieben eine quasi-Versicherung gegen externe negative Einflüsse gegeben, stellt sich das Problem des moral hazard. Die Existenz solcher Versicherung vermindert das Streben des Betriebes, das Aufkommen bzw. die negativen Folgen exogener Störungen möglichst zu vermeiden. Weiterhin entsteht ein Anreiz, diese Versicherung zu mißbrauchen, indem in jedem Fall versucht wird, exogene Faktoren für eventuelle Fehler verantwortlich zu machen. In der Praxis der DDR hat sich für jene Leute des Betriebes der Ausdruck „Abteilung Schöne Worte" eingebürgert, denen die Aufgabe zufällt, im Falle der Nicht-Erreichung von Planzielen, den übergeordneten Organen plausibel zu machen, daß der Betrieb für diese Entwicklung nicht verantwortlich ist.

So notwendig es auf der einen Seite ist, den Betrieben eine Art Versicherung gegen außerhalb ihrer Kontrolle liegende Ereignisse zu geben, um sie zu einem im Sinne der Gesamtwirtschaft wünschenswerten Risikoverhalten zu stimulieren, so wirft auf der anderen Seite solche Versicherung schwerwiegende Folgeprobleme auf, welche die gewünschte Stimulierungsfunktion konterkarieren.

---

[34] *Bergson,* A., Managerial Risks and Rewards in Public Enterprises, Journal of Comparative Economics, 2(3), September 1978.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die von V. P. Chajkin beobachteten Planänderungen können also zum Teil dadurch erklärt werden, daß die Zentrale dadurch den Betrieben ein Teil des Risikos abnimmt und somit ihr Verhalten beeinflußt. Eine weitere Erklärung für die Planänderungen liegt darin, daß gewisse Informationen auch den Betrieben erst während des Planvollzuges zufließen. Soll der Plan unter veränderten äußeren Bedingungen seine Koordinierungsaufgabe weiter wahrnehmen können, so muß es beim Auftauchen neuer Faktoren offensichtlich zu Planänderungen kommen. Unter diesem Aspekt sind Planänderungen sinnvoll und die Betriebe müßten sogar angehalten werden, beim Auftauchen neuer Faktoren revidierte Planvorschläge vorzulegen. Offensichtlich ist dieses auch der Grundgedanke, der zur Einführung der Gegenpläne führte, durch welche die Betriebe (allerdings meist nur in Richtung auf höhere Aufgaben) die Pläne noch in der laufenden Planperiode (für 1981 bis zum 15. Februar[35]) ändern können. Allerdings müßten die Prämienzahlungen aufgrund geänderter Pläne desto geringer werden, je später die Pläne geändert werden. Ansonsten würden die Betriebe am Ende der Planperiode, nachdem die tatsächliche Produktion feststeht, ihre Pläne nachträglich anpassen[36]. Ein Vorschlag von V. P. Chajkin[37], die Prämien zwar entsprechend dem korrigierten Plan zu berechnen, aber entsprechend der Anzahl der Plankorrekturen Abschläge bei den Prämien einzuführen, zielt in diese Richtung.

Planänderungen sind also zur Aufrechterhaltung der Koordinierungsfunktion der Pläne als auch zur Stimulierung eines gewünschten Risikoverhaltens notwendig. Da aber die Informationen, welche die Planänderungen auslösen, von den Betrieben gegeben werden müssen, und der Wahrheitsgehalt dieser Informationen von der Zentrale nur unzulänglich überprüft werden kann, eröffnet dies den Betrieben die Möglichkeit, Planänderungen für ihre Ziele einzusetzen.

Ein Betrieb, der nach einem Bonussystem entsprechend der Gleichung (1) arbeitet, wird immer bestrebt sein, den Plan an die tatsächliche Produktion anzupassen. Nicht nur bei drohender Untererfüllung führt eine Plansenkung zu erhöhten Prämien, auch wenn eine Übererfüllung erwartet wird, liegt es — in Übereinstimmung mit den eingangs angeführten empirischen Ergebnissen — im Interesse des Betriebes, eine nachträgliche Planerhöhung zu erreichen, um somit seine Prämienzahlungen zu erhöhen.

Aber nicht nur dadurch, daß die Betriebe nachträglich Plankorrekturen in ihrem Sinne durchsetzen können, verliert das Prämiensystem

---

[35] Ekonomičeskaja gazeta, Nr. 47, November 1980, S. 5.

[36] *Ivanovskij*, A. G., a.a.O.

[37] *Chajkin*, V. P., Analiz . . ., a.a.O.



DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

seine Stimulierungsfunktion, sondern auch dadurch, daß von den Betrieben gemachte Planvorschläge von der Zentrale nicht immer berücksichtigt werden können. Selbst wenn der Betrieb seine Kapazitäten und Reserven im Planvorschlag „enthüllt", muß der tatsächliche, von der Zentrale bestätigte Plan nicht diesem Planvorschlag entsprechen.

„Die Betriebe haben zwar die Möglichkeit gehabt, progressive Aufgaben des Planes vorzuschlagen, und sie haben sie auch vorgeschlagen, aber die Werktätigen der Betriebe haben keine Möglichkeit gehabt, die Übereinstimmung der verschiedenen Vorschläge zu beurteilen ... Die Vorschläge, die von den Betrieben bei der Gegenplanung gekommen sind, haben zwar die Reserven des Produktionswachstums aufgedeckt, aber sie haben die Materialversorgungsmöglichkeiten, die Absatzmöglichkeiten und die Möglichkeiten der Investitionen nicht ausreichend berücksichtigt ... In dieser Situation ist die Initiative der Werktätigen sehr oft verloren gegangen, weil die Vorschläge, die den Ministerien, dem staatlichen Planungsamt und der Regierung vorgelegt wurden, nicht angenommen werden konnten, ihre Progressivität nicht genutzt werden konnten, und die Reserven nach den Vorschlägen der Werktätigen nicht genutzt werden konnten, weil dies die Beziehungen innerhalb der Volkswirtschaft nicht zugelassen haben[38]."

Das Problem besteht darin, nur solche Planvorschläge der Einzelbetriebe zu stimulieren, welche auch gesamtwirtschaftlich „koordiniert" sind. Wir wollen hier keine exakten Lösungen dieses Problems, falls sie überhaupt existieren, betrachten, sondern uns mit den pragmatischen Versuchen zur Lösung dieses Problems beschäftigen. Einer der Ansatzpunkte ist, bei Beachtung der Interdependenz der Betriebe in einer Volkswirtschaft, durch die „Konsumnähe" der Produktion gegeben. Betriebe, welche einen Großteil ihrer Produktion als Vorleistungen an andere Betriebe liefern, sollten in Anbetracht der kumulativen Auswirkungen eventueller Produktionsausfälle Pläne vorschlagen und erhalten, deren Wahrscheinlichkeit der Untererfüllung relativ gering ist.

Konsumgüter erzeugende Betriebe könnten dagegen zu angespannten Plänen stimuliert werden. Denn eine durchschnittliche Planerfüllung aller Betriebe von 100 % bedeutet in der Regel, daß ca. 50 % der Betriebe untererfüllen und die restlichen Betriebe ihren Plan übererfüllen. Rechnet man bei Untererfüllung eines Betriebes mit multiplikativen Verlusten in den nachgelagerten Betrieben, so sollten die Pläne der Vorleistungen produzierenden Betriebe im Durchschnitt übererfüllt werden. J. Kornai[39] kommt zu dem Ergebnis, daß je nach Bedeutung der Branche in der Produktionshierarchie eine Wahrscheinlichkeit der Nichterfüllung von 10 % bis 40 % übernommen wer-

[38] Zitiert nach: A. *Kotulan,* Teoretické Aspekty Stimulacnich Systému, Politická Ekonomie, 3, 1980 (dt. Übersetzung in: Miszellen, Osteuropa-Institut München, Nr. 9, 1980, S. 26).

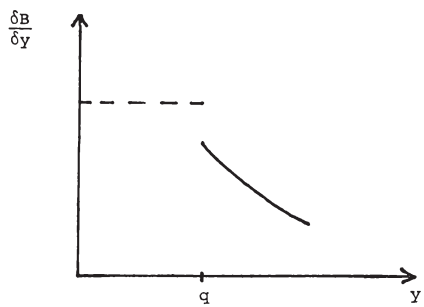
[39] *Kornai,* J., Mathematische Methoden bei der Planung der ökonomischen Struktur, Berlin 1967, S. 190.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

den sollte. Obwohl uns keine Angaben darüber vorliegen, ob die Koeffizienten des Prämiensystems nach Branchen entsprechend obiger Überlegung abgestuft werden, zeigen die sowjetischen Daten deutlich, daß in der Praxis diesem Prinzip entsprochen wird. Die Planerfüllung der im wesentlichen Vorleistungen produzierenden Gruppe A der Industriebetriebe liegt deutlich über 100 % und höher als die Planerfüllung der Konsumgüterbetriebe der Gruppe B[40].

Als einen weiteren Ansatz, „gesamtwirtschaftlich koordinierte" Planvorschläge zu stimulieren, hat A. Kotulan[41] die tschechoslowakische Praxis der Differenzierung der Koeffizienten des Prämiensystems interpretiert. Die Regelungen der ČSSR sahen vor, daß die Koeffizienten des Prämienfonds nach dem Grad der Übererfüllung gestaffelt werden. Je höher die Übererfüllung, desto geringer wird der marginale Zuwachs der Prämien. Bei kontinuierlich sinkendem Grenzbonus ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 2




Der Grenzbonus kann als künstlicher Preis für das Gut y angesehen werden. Die Firma erhält im Bereich der Übererfüllung einen sinkenden Grenzbonus, ähnlich dem sinkenden Grenzerlös einer westlichen Firma, die auf einem Markt mit negativ geneigter Nachfragekurve operiert. Die Zunahme der Übererfüllung wird entsprechend dem sinkenden (gesellschaftlichen) Grenznutzen des Outputs entlohnt.

Die geeignete Wahl der differenzierten Koeffizienten des Prämiensystems würde allerdings extreme Informationsanforderungen an die Zentrale stellen, es müßten nämlich die Nachfragekurven aller Güter bekannt sein. Trotzdem wurde auch in der Sowjetunion verschiedent-

---

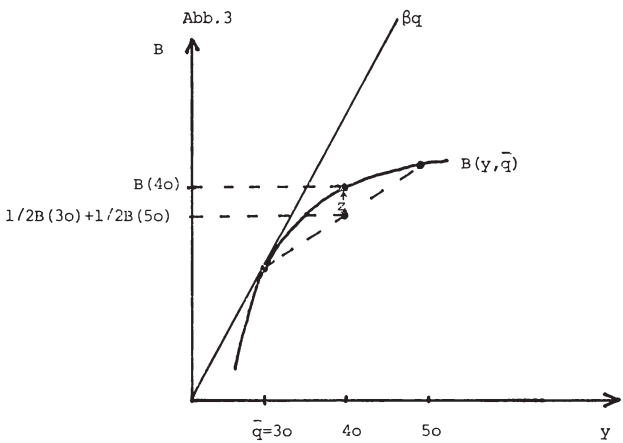
[40] *Vincentz*, V., Wachstumsschwankungen der sowjetischen Wirtschaft. Ausmaß, Auswirkungen, Ursachen. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 15, 1979, S. 31.

[41] *Kotulan*, A., a.a.O.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

lich vorgeschlagen, die Koeffizienten nach dem Grad der Erfüllung zu differenzieren. Solche in bezug auf die Planerfüllung streng konkaven Prämienfunktionen können nämlich auch einen positiven Effekt auf die Stabilität der Produktion ausüben. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen.

Angenommen, ein Betrieb bekommt zwei Halbjahrespläne je 30 Einheiten auferlegt und der Bonus wird am Ende jedes Halbjahres gezahlt. Produziert der Betrieb 30 Einheiten im ersten Halbjahr und 50 Einheiten im zweiten Halbjahr, so erleidet er im Gegensatz zu einem gleichmäßig (40, 40) produzierenden Betrieb einen Bonusverlust in Höhe von 2z im Jahr (Abb. 3).




Der Betrieb wäre bereit, zur Stabilisierung der Produktion Kosten in Höhe von 2z zu tragen. Möglicherweise läge hier ein Ansatzpunkt, mit dem der „šturmovščina“ begegnet werden könnte.

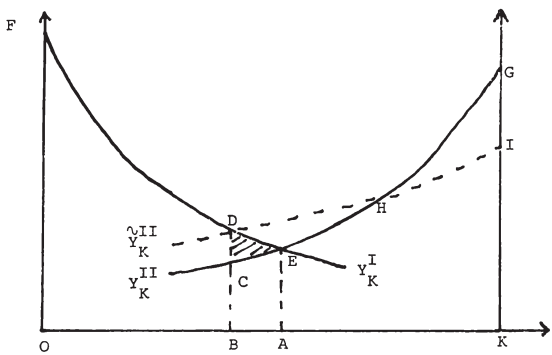
## 6. Grenzen des Prämiensystems: Der Einfluß der Betriebe auf die Allokation von Ressourcen

Im letzten Abschnitt haben wir schon das Problem angesprochen, daß die Zentrale die Planvorschläge der einzelnen Betriebe aufeinander abstimmen muß, ehe die verbindlichen Planauflagen festgelegt werden können. Betrachten wir den Fall, daß der Zentrale eine fixe Menge Kapital zur Verfügung steht, welche so auf die Betriebe verteilt werden soll, daß die Gesamtproduktion der Wirtschaft maximiert wird. Um diese Aufgabe zu lösen, muß die Zentrale jede einzelne Produktionsfunktion bei den Firmen abfragen. Die Angaben der Betriebe und die Ressourcenbeschränkung werden von der Zentrale dann verwendet, um

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

die optimale Verteilung des Kapitals zu bestimmen. Gleichzeitig werden an Hand der optimalen Kapitalverteilung und der Angaben über die Produktionstechnik die Produktionspläne der Betriebe festgelegt. Unter diesen Bedingungen liefert das betrachtete Prämiensystem (1) keinen Anreiz, korrekte Informationen über die Produktionsfunktionen zu liefern[42]. Selbst wenn alle Betriebe mit einer Ausnahme die korrekte Produktionsfunktion bekanntgeben würden, hätte der letzte Betrieb keinen Anreiz, ebenfalls korrekte Angaben zu liefern. Das heißt, in diesem Fall sichert das Prämiensystem (1) nicht einmal, daß ein Nash-Gleichgewicht erreicht wird. Betrachten wir eine Wirtschaft, die nur aus zwei Firmen, I und II, besteht. Die wahren Produktionsfunktionen dieser Firmen sind in Abb. 4 durch die Kurven der Grenzproduktivität des Kapitals $Y_K^I$ und $Y_K^{II}$ repräsentiert.

Abb. 4




Die optimale Verteilung des Kapitals ergibt sich dann als OA für Firma I und AK für Firma II. Die Produktion ist durch die Fläche unter diesen Kurven repräsentiert. Nehmen wir nun an, daß Firma I seine wahre Produktionsfunktion bekannt gibt, so ist leicht zu sehen, daß es für Firma II vorteilhaft wäre, eine falsche Produktionsfunktion, z. B. in der Art, wie sie die gestrichelte Linie $\tilde{Y}_K^{II}$ zeigt, anzugeben. In diesem Fall würde Firma I nur noch Kapital in Höhe von OB zugeteilt bekommen, während der Rest, BK, an die Firma II geht. Die Firma II kann mit diesem Kapital entsprechend der wahren Produktionsfunktion die Menge CBKG produzieren. Da die Firma I nur noch FOBD produzieren kann, tritt durch die falschen Angaben der Firma II ein gesamtwirt-

[42] *Loeb*, M., *Magat*, W. A., Success Indicators in the Soviet Union: The Problem of Incentives and Efficient Allocations, American Economic Review, 68 (1), March 1978; *Groves*, Th., *Loeb*, M., Incentives in a Divisionalized Firm, Management Science, 25(3), March 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

schaftlicher Verlust von DCE ein. Daß diese Situation trotzdem vorteilhaft für Firma II ist, ergibt sich, da Firma II eine höhere Planauflage, nämlich DBKI, erhalten hat, und diesen Plan auch erfüllt, da die Fläche DCH gleich der Fläche HGI konstruiert wurde.

Die erhöhte Planauflage verschafft der Firma II höhere Prämien, und durch die Konstruktion in Abb. 4 ist auch gesichert, daß die falschen Angaben der Firma II ex post nicht entdeckt werden, denn die aufgrund dieser Angaben berechnete geplante Produktion wird tatsächlich erreicht. Dieses Beispiel zeigt, daß, wenn die betrieblichen Angaben zur Allokation der Ressourcen verwendet werden, es unter dem Prämiensystem (1) möglich ist, durch falsche Angaben einen höheren Bonus für den Betrieb zu erzielen mit der Folge einer nicht optimalen Verteilung der Ressourcen.

Groves[43] entwickelte ein Anreizsystem, welches unter diesen Bedingungen zu wahrheitsgemäßen Angaben der Firmen führt. In diesem Anreizschema werden die Prämien entsprechend der tatsächlichen Produktion des einzelnen Betriebes und den Produktionsplänen aller anderen Betriebe berechnet. Intuitiv arbeitet dieser Mechanismus deshalb, weil jeder einzelne Betrieb Prämien bekommt, die abhängig sind von der Gesamtproduktion aller Betriebe, und es liegt daher im Interesse jedes einzelnen Betriebes, die Gesamtproduktion zu erhöhen.

Ohne genauer auf die Eigenschaften des Groves-Mechanismus einzugehen, sei betont, daß dieses Schema das einzige ist, welches Probleme dieser Art löst. Weiterhin kann auch gezeigt werden[44], daß ein Prämiensystem entsprechend der Gleichung (1) nicht in einen Groves-Mechanismus transformiert werden kann.

Auf den ersten Blick scheint ein Problemaufriß, wie er im Problem von Groves gewählt wurde, adäquater für eine sozialistische Volkswirtschaft, mit der Folge, daß das von uns diskutierte Prämiensystem seine wünschenswerten Eigenschaften verliert. Es ist aber fraglich, ob in der kurzfristigen Planung (Quartals- und Jahrespläne) ein signifikanter Einfluß der betrieblichen Planvorschläge auf die Ressourcenallokation besteht. Zumindest bei Quartalsplänen dürfte das Interesse der Zentrale mehr darauf gerichtet sein, innerbetriebliche Produktionsreserven bei gegebener Ressourcenallokation aufzudecken. Ferner kennt die Zentrale aus der Vergangenheit, zumindest angenähert, die Produktionsfunktionen der Betriebe, so daß sie nicht allein auf die Meldungen von den Betrieben angewiesen ist[45].

---

[43] *Groves*, Th., Incentives in Teams, Econometrica, 41, July 1973.

[44] *Conn*, D., A Comparison of Alternative Incentive Structures for Centrally Planned Economic Systems, Journal of Comparative Economics, 3(3), September 1979.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf einen weiteren Punkt machten V. N. Burkov, V. I. Opoitsev[46] aufmerksam. Eine falsche Angabe, wie in Abb. 4 angenommen, bleibt ex post nur dann unentdeckt, wenn von den Betrieben eine konsistente Verzerrung vorgenommen wird. Die falsche Produktionsfunktion muß nach Verteilung des Kapitals durch die Zentrale exakt dieselbe Produktion ergeben, wie die wahre Produktionsfunktion. (Im Beispiel: die Fläche DCH ist gleich der Fläche HIG.) Wäre eine Kapitalverteilung nur geringfügig unterschiedlich vom Punkt B erfolgt, so wäre die tatsächliche Produktion nicht mehr mit der gemeldeten Produktionsfunktion kompatibel. Unter praktischen Gesichtspunkten scheint es daher unwahrscheinlich, daß die Einzelfirma exakt die Wirkungen seiner falschen Angaben auf die Ressourcenallokation vorhersehen kann. Diese Schwierigkeit mag die wissentliche Verzerrung der Produktionsmöglichkeiten weitgehend verhindern. Für die langfristige Planung kommt dem Problem von Groves allerdings Bedeutung zu. Werden Investitionen entsprechend den von den Betrieben gemeldeten zukünftigen Erträgen verteilt, so besteht offensichtlich bei den Betrieben eine Tendenz, die Effektivität der Investitionen zu überschätzen.

## 7. Der „ratchet-Effekt" der Planung

Ähnlich wie westliche Manager sind auch sozialistische Betriebsleiter nicht nur am kurzfristigen Erfolg orientiert, sondern sie setzen ihre Ziele über einen längeren Zeithorizont. Bei einer Mehr-Perioden-Maximierung der Prämien ergeben sich neue Anforderungen an das Prämiensystem. Sind nämlich die Planauflagen oder Koeffizienten des Prämiensystems abhängig von den erreichten Resultaten der Vorperioden, so kann dieser „ratchet-Effekt der Planung" einen Anreiz zur Verzerrung der betrieblichen Informationen bewirken. Diese Erscheinung ist in der sowjetischen Literatur wohl dokumentiert, wie folgende Zitate zeigen:

„An enterprise will submit a report understating its potential ... if the premium attached to any improvement of activity is unavailable in the ensuing plan period because the better results achieved by the enterprise are embodied in that plan[47]."

„... beim System der Planung vom ‚erreichten Niveau' strebt der Produzent manchmal danach, seine Möglichkeiten zu verbergen, weil bei ständiger Erhöhung der Planaufgaben diese Möglichkeiten erschöpft werden könnten[48]."

---

[45] *Montias*, J. M., Incentives: A Comparative Perspective, Journal of Comparative Economics, 3(3), September 1979.

[46] *Burkov*, V. N., *Opoitsev*, V. I., Meta-Game to the Control of Hierarchical Systems, Automation and Remote Control, 1, 1974 (Übersetzung aus: Avtomatika i telemechanika, Januar 1974).

[47] *Gatovsky*, L. M., Some Problems of the Use of Material Incentives in Industrial Enterprises, in: M. C. Kaser (Ed.), Economic Development in Eastern Europe, London, Melbourne, Toronto, New York 1968, S. 226.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

„As an example we point to the ‚planning from achievement' principle well known in economics, when the production output of an enterprise in a given period influences the plans for future periods. Under these conditions it may turn out advisable for the enterprise to lower the work effectiveness ‚today' so as to ensure advantageous work conditions ‚tomorrow'[49]."

Der ratchet-Effekt tritt in zwei Arten auf, einmal durch die Änderung der Koeffizienten des Prämiensystems, zum anderen durch eine adaptive Planung, welche die Pläne von der vorherigen Planerfüllung abhängig macht. Werden die Koeffizienten gesenkt (erhöht), wenn in der Vorperiode der gesamte Bonus einen bestimmten Wert überschritt (unterschritt), so wird der Betrieb seine langfristige Strategie daran ausrichten, indem er zumindest am Anfang der gesamten Periode einen Teil seiner „Möglichkeiten" zurückhält. Dieses Problem taucht in ähnlicher Weise auf, wenn die Akkordnormen in einer Fabrik durch Zeitnehmer überprüft werden. Auch dort ist die Erscheinung der Leistungszurückhaltung wohl bekannt.

Ähnliche Auswirkungen hat die Planung vom erreichten Niveau, welche letztlich darauf beruht, daß der bisherige Trend der Entwicklung fortgeschrieben wird. In diesem Fall besteht die Gefahr, daß die Zentrale durch ihr adaptives Verhalten mit den Planauflagen über ihr Ziel, nämlich den Betrieben einen Plan in Höhe ihrer Produktionskapazität aufzuerlegen, hinausschießt. Die dann erfolgende Untererfüllung würde für den Betrieb Prämieneinbußen bedeuten, so daß er wiederum interessiert ist, zu Beginn der Periode nicht sofort seine Produktionsmöglichkeiten zu enthüllen. Eine formale Analyse dieser Probleme erweist sich als schwierig[50]. Im folgenden sollen die praktischen Schritte aufgezeigt werden, welche in der Sowjetunion zur Lösung des Problems unternommen wurden.

Schon seit Einführung des Prämiensystems findet sich wiederholt die Forderung nach stabilen Normativen, welche zumindest für einen längeren Zeitraum unveränderlich sein sollen. Daß dieser Forderung bisher

---

[48] *Vatel'*, I. A., a.a.O., S. 54.

[49] *Burkov*, V. N., *Kondrat'ev*, V. V., Two-Level Active Systems I. Basic Concepts and Definitions, Automation and Remote Control, 6, 1976 (Übersetzung aus: Avtomatika i telemechanika, Juni 1976).

[50] Erste Ansätze sind die Arbeiten von J. A. *Yunker*, A Dynamic Optimization Model of the Soviet Enterprise, Economics of Planning, 13(1—2), 1973; M. *Keren*, J. *Miller*, J. *Thornton*, The Ratchet: A Dynamic Managerial Incentive Model of the Soviet Enterprise, (vervielfältigt), 1978; P. *Murell*, The Performance of Multiperiod Managerial Incentive Schemes, American Economic Review, 69(5), 1979; J. P. *Bonin*, On the Ratchet Effect and Dynamic Incentives, (vervielfältigt), November 1979; L. E. *Sokolovskij*, Modeli optimal'nogo funkcionirovanija predprijatija, Moskva 1980, S. 141—147; M. L. *Weitzman*, The ‚ratchet principle' and Performance Incentives, The Bell Journal of Economics, 11(1), Spring 1980.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

im wesentlichen nicht entsprochen werden konnte, hat verschiedene Gründe[51]:

Oftmals stellt sich heraus, daß die aufgrund bestätigter Normative und Kennziffern berechneten Prämienfonds größer waren, als die zur Verfügung stehenden Mittel, so daß die Prämienfonds nicht entsprechend den Normativen gebildet wurden, sondern durch die verfügbaren Mittel begrenzt waren.

Die Kennziffern können sich sprunghaft ändern, durch Strukturveränderungen im Sortiment, Umgestaltung der Produktionstechnik etc. Da diese Faktoren nicht durch die Leistung der Betriebe beeinflußt sind, müssen dann die Normative entsprechend geändert werden.

Den Betrieben gelingt es, mehr Mittel aus dem Prämienfond zu zahlen, als ihnen nach den Normativen zufließen dürfte. Für den einzelnen Prämienempfänger ist dies gleichbedeutend mit einer Erhöhung der Normative.

Das Problem der stabilen Normative besteht neben mangelnder finanzieller Kontrolle des Prämienfonds darin, daß sie durch technologische und organisatorische Änderungen sehr schnell veralten können. 1971 wurde die erste einschneidende Veränderung im sowjetischen Prämiensystem vorgenommen, welche sowohl die Stabilität der Normative sichern sollte, als auch die Wirkungen einer Planung vom erreichten Niveau abschwächen sollte. Die Verordnung sah ein zweistufiges Prämiensystem vor. Am Anfang jeder Fünf-Jahr-Periode wurde den Betrieben nach den einzelnen Jahren aufgegliederte Planauflagen gegeben. Der im Jahresplan vorgesehene Bonus wurde dann berechnet entsprechend der Differenz des Jahresplanes und der Auflage des Fünf-Jahr-Planes für das entsprechende Jahr, plus einer fixen vorläufigen Bonussumme. Bezeichnen wir mit $\hat{q}$ die (jährlichen) Planauflagen im Fünf-Jahr-Plan (FJP) und, wie bisher, mit q den Jahrplan, so ergibt sich der im Jahresplan vorgesehene Bonus $\bar{B}$ als

$$\bar{B} = \hat{B} + \beta\,(q - \hat{q}) \tag{8}$$

wobei $\hat{B}$ eine fixe Bonussumme ist. Der tatsächliche am Ende des Jahresplanes gezahlte Bonus wurde in der zweiten Stufe dann ähnlich der Gleichung (1) berechnet als:

$$B = \bar{B} + \begin{cases} \alpha\,(y - q) & \text{wenn } y \geq q \\ \gamma\,(y - q) & \text{wenn } y \leq q \end{cases} \tag{9}$$

---

[51] *Veselkov*, F., Stimulirovanie naprjažennych planov, Voprosy ékonomiki, 10, 1973.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Kann der Betrieb den Jahresplan selbst bestimmen, so behält das System alle oben diskutierten Eigenschaften. Der ratchet-Effekt wäre jeweils auf den Beginn der Fünf-Jahr-Periode begrenzt, wenn die Zentrale die neuen Pläne $\hat{q}$ festlegt. Innerhalb der Fünf-Jahr-Plan-Periode würde den Betrieben, auch bei Übererfüllung, keine „automatische" Erhöhung der Pläne drohen.

Zwei Schwierigkeiten scheinen einen Erfolg dieses Systems jedoch verhindert zu haben. Zum einen bleibt natürlich das angesprochene Problem, daß nicht jeder vom Betrieb vorgeschlagene Plan auch von der Planbehörde bestätigt wird. Das heißt, insofern die Planbehörde Jahrespläne auferlegt, die vom betrieblichen Planvorschlag abweichen, besteht die Gefahr, daß auch bei der Jahresplanung wieder nach dem Prinzip der Planung vom erreichten Niveau verfahren wird, und damit wieder der ratchet-Effekt in Kraft gesetzt wird. Zum anderen können die Planauflagen des Fünf-Jahres-Planes sich schnell als unrealistisch erweisen, so daß die Betriebe ungewöhnlich hohe Bonuskürzungen bereits in der ersten Stufe hinnehmen müßten. Letztlich wird dieses dann durch Änderungen der Normative „korrigiert"[52].

Diese Probleme mit dem neuen sowjetischen Stimulierungssystem führten zu einer weiteren Änderung, welche ab 1981 in Kraft treten soll. Die Berechnung des Prämienfonds wurde um eine weitere Stufe ergänzt. Das nun dreistufige System beginnt mit den Kontrollziffern des FJP. Die Betriebe sollen am Beginn des Fünfjahrplanes bereits einen nach Jahren aufgegliederten Plan für die gesamte Periode (Projekt des FJP) vorlegen. Aus dem Vergleich mit den Kontrollziffern wird dann in der ersten Stufe der Bonusfond entsprechend dem FJP festgelegt. Der auf dieser Stufe ausgearbeitete und bestätigte FJP dient dann zur Berechnung der „stabilen Normative des Prämienfonds".

In der zweiten Stufe wird aus dem Vergleich der Jahrplanvorschläge mit den Auflagen des FJP der im Jahrplan vorgesehene Bonus berechnet. In der dritten Stufe wird dann wiederum, wie oben, der tatsächliche Bonus entsprechend der Erfüllung des Jahrplanes berechnet.

Ziel dieser Änderung ist es, die Betriebe an der Ausarbeitung des FJP zu stimulieren, um dadurch „realistischere" Planauflagen zu erhalten. Diese „verbesserten" Prognosen sind Voraussetzung für die Berechnung und Aufrechterhaltung stabiler Normative. Ob die Betonung des FJP für die Lenkung der Wirtschaft darauf hindeuten soll, daß die Aufstellung der Jahrespläne mehr als bisher den Betrieben überlassen werden soll, wie es auch die Wirkungsweise des Prämiensystems erfordert,

---

[52] *Liberman,* G., Problemy dal'nejšego soveršenstvovanija obrazovanija i ispol'zovanija fonda material'nogo pooščrenija, Ėkonomičeskie nauki, 6, 1980.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

ist allerdings fraglich. Unter dynamischen Gesichtspunkten bleibt das Dilemma, daß der ratchet-Effekt nur vermieden werden kann, wenn die langfristige Planung sich als realitätsnah herausstellt und die kurzfristige Planung den Betrieben überlassen wird. Allerdings ist jede langfristige Planung mit solch hohem Grad von Unsicherheit belastet, daß spätere Korrekturen fast unausbleiblich sind.

DOI https://doi.org/10.3790/978-3-428-44934-7 | Generated on 2025-06-06 10:15:18
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/